

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Historia e Instituciones Económicas II (Historia
Económica)



**INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA Y
FORMACIÓN DE CAPACIDADES
ORGANIZATIVAS LOCALES: UNA ANÁLISIS DEL
IMPACTO DE ESTADOS UNIDOS EN LA
EMPRESA ESPAÑOLA (1918-1975).**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Adoración Álvaro Moya

Bajo la dirección de la doctora

Nuria Puig Raposo

Madrid, 2011

ISBN: 978-84-694-2672-2

© Adoración Álvaro Moya, 2010

Adoración ÁLVARO MOYA

**Inversión directa extranjera y formación de
capacidades organizativas locales.
Un análisis del impacto de Estados Unidos
en la empresa española (1918-1975)**

Tesis doctoral

Mención de Doctora Europea

Directora: Núria PUIG RAPOSO

Departamento de Historia e Instituciones Económicas II

Facultad de CC. Económicas y Empresariales

Universidad Complutense de Madrid

Madrid, 2010

ÍNDICE

Abreviaturas	V
Introducción y agradecimientos	1
CAPÍTULO 1. Análisis académico de la inversión directa extranjera. Estado de la cuestión	17
1.1 El por qué de la inversión directa extranjera	19
1.2 El cómo y sus consecuencias	29
1.3 La contribución de la inversión directa extranjera al crecimiento económico español	39
CAPÍTULO 2. Estados Unidos y la empresa europea en la carrera del siglo XX (1918-1975)	45
2.1 El modelo americano y su difusión en Europa	47
2.2.1 El ideario económico oficial	49
2.2.2 Las ideas de las empresas	51
2.2 <i>Dollars on the Move</i> . La inversión directa estadounidense en Europa	61
2.2.1 El desembarco (1918-1929)	64
2.2.2 Tiempos revueltos (1929-1950)	69
2.2.3 El desafío americano (1950-1975)	71
2.3 Los cauces oficiales de difusión del modelo americano en Europa occidental	77
2.4 Algunas hipótesis sobre la americanización del sur de Europa	85
CAPÍTULO 3. La inversión directa y la ayuda de Estados Unidos a España (1918-1975)	101
3.1 La primera oleada (1918-1936)	107
3.2 Nuevos negocios y sonadas retiradas (1936-1950)	112
3.3 Ayuda exterior e inversión directa (1950-1975)	119
3.3.1 La ayuda económica y técnica estadounidense	119
3.3.2 El desafío americano en España	130
3.4 Conclusiones del capítulo	143
CAPÍTULO 4. ITT y la Compañía Telefónica Nacional de España (1924-1973)	147
4.1 Entre monopolios y oligopolios: el sector telefónico antes de la era digital	149
4.2 El servicio telefónico en España (1924-1973)	156
4.3 La etapa americana (1924-1945)	161
4.3.1 La estrategia de entrada	165
4.3.2 El impacto de ITT	170

4.3.3 Problemas durante la Segunda República	178
4.3.4 La dirección de la Compañía durante la Guerra Civil e inmediata posguerra	182
4.4 Del Gibraltar telefónico al Gibraltar financiero: el proceso de nacionalización de la CTNE (1941-1945)	198
4.4.1 El primer intento (1941)	200
4.4.2 El impulso definitivo (1945)	202
4.5. Española, pero americanizada (1945-1973)	217
4.5.1 La toma de control española	217
4.5.2 La presidencia de Antonio Barrera de Irímo	227
4.6 Conclusiones del capítulo	234
 CAPÍTULO 5. International Harvester y John Deere en España (1929-1975)	 239
5.1 La formación de un oligopolio: el mercado internacional de maquinaria agrícola en el siglo XX	243
5.2 Regulación, dependencia tecnológica y pequeña escala: el mercado de tractores en España	255
5.2.1 Los primeros pasos de la industria nacional (1940-1952)	255
5.2.2 La consolidación de la industria española (1952-1975)	258
5.3 Cuando competitividad y experiencia no son suficientes: International Harvester en España	263
5.3.1 Primera etapa: acuerdos de representación, filial comercial y licencia a empresa local (1926-1963)	264
5.3.2 Hacia la fabricación en España (1963-1967)	272
5.3.3 La vuelta a los orígenes: filial comercial y acuerdos de representación (1967-1975)	282
5.4 El éxito del principiante: John Deere Ibérica	284
5.4.1 Los primeros pasos (1953-1963)	284
5.4.2 John Deere Ibérica (1963-1975)	289
5.5 Conclusiones del capítulo	297
 CAPÍTULO 6. Estados Unidos y las empresas de ingeniería en España (1953-1975)	 303
6.1 Estados Unidos y la definición de una nueva actividad: la consultoría en ingeniería	305
6.2 La creación en España de un sector intensivo en conocimiento	309
6.2.1 Antecedentes y evolución de las empresas de ingeniería españolas	309
6.2.2 Las empresas protagonistas	313
6.3 Los cauces oficiales de difusión del conocimiento estadounidense: las misiones de productividad y la construcción de las bases militares norteamericanas	320
6.3.1 Las misiones de productividad a Estados Unidos	321
6.3.2 La construcción de las bases militares americanas	326

6.4 Los cauces privados de difusión del conocimiento estadounidense: el papel de la inversión directa y las alianzas estratégicas	338
6.4.1 El modo de entrada de las ingenierías estadounidenses: una visión dinámica	338
6.4.2 La transferencia de conocimientos en la práctica	343
6.5 Conclusiones del capítulo	348
CAPÍTULO 7. Conclusiones	353
7.1 ¿Cómo entra la empresa multinacional?	354
7.2 ¿Cómo se relaciona la empresa multinacional con los empresarios del país receptor?	359
7.3 ¿Qué impacto ejerce la empresa multinacional sobre el entramado empresarial local?	360
7.4 Otros interrogantes	362
English Summary	365
1. Academic analysis of foreign direct investment. State of the art	371
2. The United States and European businesses in the "race" for the 20th century (1918-1975)	378
3. US direct investment in Spain (1918-1975)	382
4. The first great US investment in Spain: ITT and the Compañía Telefónica Nacional de España (1924-1973)	390
5. The US oligopoly in the manufacture of agricultural machinery. International Harvester and John Deere in Spain (1926-1975)	396
6. The United States and the creation of a knowledge-based sector: Spanish engineering consulting (1953-1975)	402
7. Conclusions	407
Apéndices	421
Apéndices del capítulo 2	423
Apéndices del capítulo 3	437
Apéndices del capítulo 4	475
Apéndices del capítulo 5	479
Apéndices del capítulo 6	487
Fuentes y bibliografía	509

Abreviaturas

AGA: Archivo General de la Administración
AFSA: Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas
AHBE: Archivo Histórico del Banco de España
AHCCOO: Archivo Histórico de Comisiones Obreras
AHINI: Archivo Histórico del Instituto Nacional de Industria
AHMAE: Archivo Histórico del Ministerio de Asuntos Exteriores
AHMEH: Archivo Histórico del Ministerio de Economía y Hacienda
AID: Agency of International Development
AJD: Archivo John Deere
APG: Archivo de la Presidencia del Gobierno
AS: Archivo Suanzes
ASCT: Archivo de la Secretaría del Consejo y de la Secretaría General de Telefónica
AT: Archivos de Tecniberia
CIA: Central Intelligence Agency
CIMA: Compañía Internacional de Máquinas Agrícolas
CNPI: Comisión Nacional de Productividad Industrial
CTNE: Compañía Telefónica Nacional de España
DF: Decimal File
ECA: European Cooperation Administration
EPA: European Productivity Agency
FHBU: Fondo Histórico del Banco Urquijo
FOA: Foreign Operations Administration
FT: Fundación Telefónica
ICA: International Cooperation Administration
IH: International Harvester
IHE: International Harvester de España
INI: Instituto Nacional de Industria
ISE: International Standard Electric
ITT: International Telephone and Telegraph
JD: John Deere
JDI: John Deere Ibérica
LISA: Lanz Ibérica S.A.
MERL: Museum of English Rural Life
MSA: Mutual Security Agency

NARA: National Archives and Records Administration
OCEE: Organización para la Cooperación Económica Europea
OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
RG: Record Group
SACA: Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas
SESA: Standard Eléctrica S.A.
TCA: Technical Cooperation Administration
UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development
USTA&P: US Technical Assistance and Productivity Mission
WHS: Wisconsin Historical Society

Introducción y agradecimientos

Hace más de mil años, en un valle recóndito de la India vivían seis hombres ciegos que pasaban las horas compitiendo entre ellos para ver quién era el más sabio. Un día, hartos de una larga discusión sobre la forma real de un elefante, decidieron salir a la búsqueda de un ejemplar para despejar así sus dudas. Ayudados por un guía, pronto dieron con su objetivo. El más atrevido no tardó en acercarse al animal; mas las prisas le hicieron tropezar e ir a parar a su costado:

- ¡Hermanos! —exclamó entonces— ¡El elefante es como una pared de barro secada al sol!

No muy convencido, el segundo sabio avanzó sigilosamente, con las manos extendidas, hasta que tocó dos objetos largos, curvos y puntiagudos.

- ¡Oh, hermanos míos! —gritó— ¡Ya os digo yo que un elefante tiene forma de lanza!

El resto de los sabios, mientras, se burlaban en voz baja, pues ninguno se creía tales explicaciones. Así que, cada uno por su lado, se fue acercando al animal. A uno de ellos el elefante le envolvió la cintura con su trompa; hecho que le llevó a deducir que el paquidermo tenía forma de serpiente. Otro fue a prender la cola, cuyo tacto le hizo asemejar la forma del animal a la de una vieja cuerda. El quinto, al alzar su mano, se topó con una oreja; para él, el elefante pasó a ser, a partir de entonces, como un gran abanico plano. Finalmente, el sexto sabio, el más viejo de todos y por ello el más encorvado, pasó sin darse cuenta por debajo del elefante y, al buscarlo, agarró una de sus patas. Todos estaban equivocados, afirmó, el elefante tenía, sin duda alguna, forma de palmera.

Ahora que todos habían experimentado por sí mismos cuál era la forma del elefante, retomaron el camino de vuelta a casa; sin ponerse de acuerdo, eso sí, sobre quién estaba en lo cierto.¹

¿Cómo y por qué crecen las naciones? ¿Cómo contribuyen otros países a tal crecimiento? ¿Qué papel juega la empresa, como emisora y como receptora de conocimiento, en todo ello? La presente investigación es el resultado de la inquietud intelectual que estos interrogantes suscitan en la autora. Sin duda, no es la primera vez que un investigador se pregunta por estas cuestiones, pues entender el avance de los países y de sus empresas está en los orígenes de diversas disciplinas y ha sido objeto continuo de debate en la sociedad. Mas no por ello contamos con una visión global de este fenómeno ni tenemos respuestas precisas e inequívocas a los interrogantes antes planteados.

¹ Adaptado de un cuento popular de la India, disponible en <http://www.casaasia.es> (fecha consulta 01/06/10).

En esta investigación hemos abordado estas cuestiones a través del estudio de la inversión directa extranjera y de la empresa multinacional. Una y otra no son sinónimos, aunque la primera constituye el principal indicador para medir la actividad de la empresa multinacional y ésta es a su vez el corolario a nivel microeconómico de la inversión directa extranjera.² Tal elección responde a una premisa fundamental, la empresa es un agente clave en el proceso de innovación y, por tanto, en la competitividad de las naciones.³ Y en este hecho se sustenta la principal hipótesis de esta investigación: la empresa multinacional, entendida como una empresa con activos productivos que posee y controla en al menos dos países, cuenta con un gran potencial como vehículo transmisor de todo tipo de conocimiento entre naciones.⁴ Esta hipótesis se sustenta en la revisión de una variada literatura, desde la economía y la dirección estratégica, hasta la sociología económica y de las organizaciones, y la politología. La producción académica es extensa y en continuo crecimiento. Por esta razón nos hemos concentrado en las corrientes teóricas y las líneas de investigación que han creado escuela en los cincuenta años de los que data el análisis académico de la inversión directa extranjera y de la empresa multinacional. No es, por tanto, un estado de la cuestión pormenorizado, pero sí una exploración sistemática de las grandes corrientes, que nos ha permitido identificar aquellos temas, interrogantes y modelos a los que nuestro trabajo, marcadamente empírico y de largo plazo, contribuye a analizar, responder y contrastar.

Tal revisión nos ha permitido comprobar que la empresa multinacional ha sido una suerte de elefante cuya forma, origen y funcionamiento, entre otros factores, han despertado la curiosidad de diversas disciplinas que, a diferencia de los sabios del cuento, rara vez se han sentado a discutir sobre sus diferentes hallazgos.⁵ Entre esos

² Entre los economistas y estudiosos de la empresa es usual esta identificación, aunque la empresa multinacional puede actuar por otras vías distintas a la inversión directa extranjera, como redes de clientes y proveedores, asistencia técnica o actividades de consultoría, entre otros ejemplos. Véase Chenery y Srinivasan (1989), p. 1444.

³ Sobre la empresa y los microfundamentos de la competitividad de los países, véanse López y Valdaliso (1997), Valdaliso (2004) y Sala Fumás (2007).

⁴ La definición de empresa multinacional se ha tomado de Caves (2007 [1982]), p. 1. Las principales obras sobre la empresa multinacional utilizan una definición así de laxa, aunque en algún momento, sin demasiado éxito, se haya tratado de establecer algún criterio más restrictivo, como un número mínimo de países en los que opera, tipo de actividad desarrollada o cierta integración entre las diferentes unidades que conforman la multinacional (Jones, 2005, p. 5; Guerras y Navas, 2007 [1996], p. 520). A la empresa multinacional también se la conoce por otros términos, pero éste es el habitual en la literatura académica especializada. Sobre el origen del término multinacional, véase Fieldhouse (1990).

⁵ Como denuncian Sumantra Ghoshal y Eleanor Westney en relación con la sociología de las organizaciones y la dirección estratégica (Ghoshal y Westney, 2005 [1993]). Un acercamiento entre la segunda y la economía, en Caves (2007 [1982]).

sabios todavía ha sido más extraño encontrarse a la historia empresarial, que, guiada por sus propias motivaciones y herramientas, pocas veces ha tratado de proporcionar una visión global de la forma del elefante, aún cuando cuenta para ello con una gran potencialidad (Jones, 2003; Jones y Khanna, 2006; Buckley, 2009). Pues bien, esta investigación se ha realizado con el firme propósito de iluminar, con las herramientas de la historia, las teorías emanadas por las distintas disciplinas que se han acercado al estudio del *international business*. En particular, aquellas relacionadas con tres cuestiones: cómo entra la empresa multinacional en el país receptor de su inversión, cómo se relaciona con los empresarios locales y qué impacto ejerce sobre el entramado empresarial del país.

En nuestra revisión de la literatura existente sobre la inversión directa extranjera nos hemos topado con un tema colateral, la ayuda internacional. En efecto, hasta que los créditos bancarios incrementaron su importancia en los años setenta, inversión directa y ayuda económica constituyeron las principales fuentes externas de capital en las economías menos desarrolladas (Chenery y Srinivasan, 1989, pp. 1448-1449). Ciertamente, la acumulación de capital (físico y humano) había constituido la obsesión de los primeros economistas del desarrollo, y la ayuda económica y técnica, el instrumento principal de las agencias de cooperación internacional (Easterly, 2001; Lim, 2001; Mikesell, 2007 [1968]). No obstante, la inclusión del progreso técnico en los modelos de crecimiento, de la mano de Robert M. Solow (Solow, 1956 y 1957); los primeros estudios sobre la empresa como fuente de capacidades poco codificables y, en consecuencia, difícilmente transmisibles (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Chandler, 1962; Andrews, 1971); y los limitados resultados alcanzados por los primeros programas de ayuda a países del Tercer Mundo, impulsaron entre los organismos internacionales la visión de la empresa multinacional como agente dinamizador del crecimiento, visión que predomina hoy en día.⁶ A pesar de ello, o precisamente por ello, se ha prestado escasa atención a la interacción entre ayuda internacional e inversión directa extranjera –más allá de sus efectos macroeconómicos– y entre éstas y el entramado empresarial local.

Si tenemos en cuenta el liderazgo político, económico y tecnológico de Estados Unidos durante el siglo XX y su protagonismo en los inicios de la ayuda internacional, resulta fácil entender por qué hemos fijado nuestra atención en la inversión directa emitida desde dicho país. Los co-protagonistas de esta investigación son los

⁶ Véase, por ejemplo, UNCTAD (2005) y los *World Investment Reports* publicados anualmente por dicho organismo.

empresarios españoles. ¿Por qué? En primer lugar, porque España ha sido durante gran parte de su historia reciente un país que podríamos calificar como intermedio o periférico, tanto por sus resultados económicos como por el esfuerzo realizado en educación e innovación. A pesar de ello, hoy forma parte del selecto grupo de países desarrollados. En segundo lugar, los historiadores económicos y de la empresa han recopilado diversa evidencia empírica que delata el carácter dependiente del progreso español respecto a los capitales y la tecnología foráneos –pero del papel de la inversión directa extranjera en tal progreso sabemos, en cambio, todavía muy poco–. Y, finalmente, como en el resto de Europa occidental durante el Plan Marshall, los empresarios fueron el destino preferente de la asistencia técnica englobada en la ayuda económica que, en el marco de la Guerra Fría, Estados Unidos proporcionó a España entre 1953 y 1963.

El periodo de estudio escogido se inicia con la Primera Guerra Mundial y termina con el fin de la dictadura franquista. Este periodo coincide con el afianzamiento de la importancia de Estados Unidos para la economía española, tanto en términos de comercio exterior como de inversión directa extranjera. El país americano compartió protagonismo a lo largo de estas décadas, en mayor o menor medida según periodos, con Alemania, Francia y Reino Unido (Puig, Álvaro y Castro, 2008b). Nuestras pesquisas se interrumpen en 1975, cuando el fin de la dictadura franquista dio paso a un imparable proceso de liberalización política y económica que culminaría con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea once años más tarde. Ciertamente, fue en este periodo, y no antes, cuando la inversión directa estadounidense en España alcanzó un volumen equiparable al de sus vecinos del norte y centro de Europa. Pero, también, cuando Estados Unidos comenzó a perder posiciones en términos relativos a favor de los europeos. No obstante, podrá comprobarse que este periodo de estudio se ha tomado de manera laxa en los estudios de caso, donde el criterio general se ha combinado con la realidad específica allí analizada.

La tesis está dividida en siete capítulos. En el primero de ellos se sintetiza el marco teórico y conceptual sobre la inversión directa extranjera y la empresa multinacional al que, tal y como hemos explicado anteriormente, pretendemos contribuir con nuestra investigación. El Capítulo 2 aborda las bases del liderazgo estadounidense en el siglo XX, reconstruyéndose los cambios que habían tenido lugar en sus empresas y cómo éstos trataron de trasladarse a Europa de manera informal, con la internacionalización de la empresa americana, y formalmente, a través del

programa de asistencia técnica englobado en el Plan Marshall y en iniciativas posteriores. El capítulo finaliza con una discusión sobre los posibles efectos de ambos en un área escasamente estudiada, pero que, por su atraso histórico, más jugo podía sacar *a priori* de la asistencia exterior norteamericana: el sur de Europa. A este grupo pertenecía España. Que la inversión directa extranjera, y estadounidense en particular, fue un pilar de su crecimiento reciente es algo conocido, así como su conexión con grandes grupos financieros del país. Menos se sabe, en cambio, sobre la trayectoria histórica de tal inversión, las raíces de dichas conexiones, cómo operaron los inversores foráneos y cómo inversión directa extranjera y ayuda internacional se combinaron para dar aliento a la modernización del país. Estos puntos se examinan en el Capítulo 3. Los resultados obtenidos confirman el protagonismo de los socios locales en la entrada y evolución de las multinacionales estadounidenses, señalan un grado creciente de implicación de las foráneas en el mercado español, apuntan a un efecto multiplicador de la ayuda estadounidense sobre la empresa española y, por último, sugieren la existencia de un marco proclive a la colaboración entre las matrices americanas y las filiales españolas. Estas cuestiones, empero, sólo pueden comprobarse fehacientemente a partir de estudios de caso. Y esa es, precisamente, la tarea que se ha abordado en los tres capítulos siguientes. A la hora de su elección, nos hemos guiado por dos criterios: que el liderazgo americano fuera indiscutible y que se combinara tanto manufacturas, sector al que la literatura sobre la empresa multinacional ha prestado una atención preferente, y servicios, actividad cuya internacionalización ha recibido hasta ahora una atención menor por parte de la historia empresarial (Jones, 2003, p. 368).

En el Capítulo 4 se examina el caso de International Telephone and Telegraph (ITT) y su principal inversión en el país, la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), también conocida por Telefónica. Tres razones explican tal elección: la CTNE fue la mayor inversión estadounidense en España desde su constitución, en 1924, hasta su nacionalización en 1945; era, además, la primera empresa de telecomunicaciones del país, puesto que detentaba el monopolio telefónico y, a través de ITT, estaba estrechamente vinculada con uno de los mayores fabricantes de equipo del momento, la también americana International Standard Electric; y, tercero, los vínculos entre el grupo de ITT y la española se mantuvieron tras la nacionalización del monopolio telefónico.

El Capítulo 5 se aproxima al sector industrial a través del análisis comparado de la trayectoria en España de los fabricantes de maquinaria agrícola International

Harvester y de John Deere. ¿Por qué escoger esta actividad y estas empresas? En primer lugar, ha sido el sector de la fabricación en el que tradicionalmente se han inspirado los estudios sobre la empresa multinacional. Segundo, se comparan dos empresas con una muy distinta experiencia en los mercados internacionales (también en el español), pero que se disputaron el liderazgo mundial en los años centrales de la Edad de Oro, el momento de máxima expansión y globalización del sector. Tercero, la fabricación de maquinaria agrícola está íntimamente ligada a la modernización del campo; hecho que explica el interés de gobiernos y agencias de ayuda internacional por su desarrollo. Por último, estamos hablando de un sector oligopólico dentro y fuera de España, que en el mercado interior, además, alcanzó un elevado nivel de concentración en el transcurso de los años sesenta, su momento de mayor crecimiento y la época de la definitiva modernización del agro español. Al iniciarse la década siguiente, la producción nacional de tractores estaba concentrada en dos empresas que contaban con inversión y asistencia técnica estadounidenses; la filial española de John Deere era una de ellas.

En el Capítulo 6 volvemos a centrar nuestra atención en el sector servicios, en concreto al desarrollo de un sector relativamente joven, las empresas de ingeniería. Tal atención se explica por tres motivos. En primer lugar, porque son empresas que, al aplicar a las necesidades de cada cliente el conocimiento técnico existente –bien desarrollado por ellas mismas, bien adquirido a través de licencias–, se consideran un instrumento fundamental de transferencia tecnológica (UNCTAD, 1989 y 2002; OCDE, 1990). Segundo, porque es una actividad que cuenta hoy día con empresas españolas muy competitivas en los mercados internacionales. Y, finalmente, porque es un sector liderado desde la Segunda Guerra Mundial por Estados Unidos y cuyos inicios en España se han atribuido, pero no corroborado, a la ayuda americana brindada en los cincuenta y al capital y tecnología estadounidenses.

A excepción de las empresas de ingeniería, cuya evolución histórica dentro y fuera de España es muy poco conocida, el resto de los sectores analizados han sido abordados antes por otros autores, especialmente en el caso de ITT y Telefónica. Ahora bien, nunca se ha analizado sistemáticamente y en el largo plazo cómo han entrado, cómo se han relacionado como los empresarios del país y si ha existido un proceso efectivo de transferencia de conocimientos. Esta tarea se aborda en las siguientes páginas a partir del empleo exhaustivo de fuentes internas y externas a las empresas involucradas con el firme propósito de contrastar el marco teórico desarrollado en las últimas décadas en relación con la inversión directa extranjera y su

influjo en la formación de capacidades en los países receptores. Somos conscientes de que tanto el tipo de fuentes como su explotación son distintos en cada capítulo. Ello responde a la temática específica abordada en cada uno de ellos y a la complejidad de las cuestiones de fondo. Precisamente tal complejidad nos ha hecho tratar de tener especial cuidado en delimitar muy bien las preguntas de investigación en cada estudio de caso. Esperamos haber aportado así nuestro granito de arena a la mejor comprensión del desarrollo reciente español y de la dinámica de la empresa multinacional, del crecimiento y de la transferencia internacional de conocimientos.

Una tesis doctoral es una historia en sí misma. La historia de la presente tiene su origen en los cursos de doctorado del programa de Historia Económica que inicié a finales de 1999 en la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Durante el primer año un tema, por aquel entonces de rabiosa actualidad entre los historiadores económicos y de la empresa, llamó mi atención: la contribución del Plan Marshall al crecimiento occidental y, en particular, la influencia de Estados Unidos en la empresa europea o, como luego ha terminado denominándose, su americanización. Esta cuestión se entrelazaba con otra cuestión que ya había despertado mi interés mientras cursaba la licenciatura de Economía, la tardía y acelerada modernización de la economía española. Como todos sabemos, España no participó en el Plan Marshall, pero sí en la ayuda americana, a través de unos acuerdos, de carácter eminentemente militar, firmados poco más tarde, los Pactos de Madrid (1953). ¿Habría contribuido de alguna manera la ayuda económica y técnica incluida en dichos acuerdos al crecimiento económico español?

Con esta pregunta en mente me lancé al trabajo de investigación que, gracias a la dirección de Núria Puig, me proporcionaría meses más tarde la suficiencia investigadora (Álvaro, 2001b). En él se examinaba la constitución y actividades de la Comisión Nacional de Productividad Industrial, organismo encargado de gestionar la ayuda técnica americana a la industria y los servicios, como el lector podrá leer más adelante. Antes incluso de defender el trabajo de investigación tuve la oportunidad de discutir sus resultados en el curso *De la autarquía a la globalización: sesenta años de Historia de la Empresa española* (Soria, Centro para el estudio de la empresa, 16-20

de julio de 2001) organizado por la Fundación Duques de Soria bajo la dirección de Antonio Gómez Mendoza (Álvaro, 2001a). Este trabajo me permitió darme cuenta de varios hechos que guiarían mi investigación posterior, a saber: que la iniciativa privada parecía haber jugado un papel activo en el desarrollo de la ayuda americana pero que se sabía muy poco de ello; que los investigadores apenas habían prestado atención al sur de Europa, precisamente la zona donde se había concentrado la ayuda estadounidense tras el Plan Marshall y la que por su atraso era la más interesada en acceder a la asistencia foránea; y, finalmente, que sólo a través de estudios de caso podría abordarse el estudio de la transferencia de conocimientos entre empresas de distintos países. Animada por los indicios de que podría encontrar información al respecto en los archivos nacionales estadounidenses (gracias a cierta documentación americana que Núria Puig amablemente compartió conmigo), decidí a incorporar a mi análisis la inversión directa estadounidense en España.

Entretanto, diversos acontecimientos avivaron el interés de políticos, periodistas e investigadores por las relaciones políticas y económicas entre España y Estados Unidos: el cincuenta aniversario de los Pactos de Madrid, el giro atlantista de la diplomacia española tras los acontecimientos del 11-S, el claro protagonismo de los fondos de inversión y de pensiones americanos en las mayores compañías del IBEX-35, la creciente inversión española en Estados Unidos y que en los últimos años el país americano fuera el primer inversor extranjero en la economía española.⁷ A nivel académico este interés se cristalizó en diversas iniciativas académicas. En mi caso, aprendí mucho de la participación en el año 2003 en el proyecto *La influencia de los Estados Unidos en la modernización económica y social de Madrid, 1950-2002* (Comunidad de Madrid, CAM 06/0127/2002), junto con Núria Puig, José Luis García Ruiz y José María Ortiz Villajos; del curso de verano *50 años de relaciones entre España y los Estados Unidos*, dirigido por Antonio Niño y Núria Puig (UCM, El Escorial, 1-5 de septiembre de 2003); y de un seminario organizado por Lorenzo Delgado y María Dolores Elizalde en el Instituto de Historia del CSIC, sobre las relaciones entre ambos países, en el invierno de 2004. Por esas mismas fechas el departamento de Organización de Empresas de la UCM y la Fundación Rafal del Pino organizaron, dentro del curso de doctorado “La Dirección Estratégica de la Empresa”, un seminario sobre el análisis académico de la empresa multinacional. Participando en él me familiaricé con la literatura más relevante en relación con esta cuestión.

⁷ *El País*, 6 de junio de 2010, e *ICEX Informa* (http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4306115_0_-1,00.html), fecha de consulta 25/06/10).

Mientras, mi investigación se concentró en la reconstrucción de la ayuda americana al sur de Europa y de la inversión estadounidense en España. Dos estancias en Washington DC, en los años 2002 y 2004, me permitieron consultar las fuentes estadounidenses y familiarizarme con la historia económica americana. Tuve la gran suerte de que Núria Puig también estuviera estudiando por esas fechas la americanización de la empresa española y, gracias a su esfuerzo por enseñar a esta principiante, juntas publicamos los primeros resultados de nuestras pesquisas (Puig y Álvaro, 2002 y 2004). También presentamos una ponencia en el congreso conjunto de la *European Business History Association* (EBHA) y la *Business History Conference* (BHC) del 2003 (Lowell, Mass., 26-28 de junio de 2003), publicada en el *Business and Economic History On-Line* (Puig y Álvaro, 2003). Meses después pude presentar el primer esbozo de mi tesis en la escuela de verano de la EBHA (Terni, 15-21 de septiembre de 2003) y, más tarde, en el seminario del departamento de Historia Contemporánea del Instituto de Historia del CSIC (Madrid, CSIC, 2 de diciembre de 2004) y en el *VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica* (Santiago de Compostela, Universidad de Santiago, 13-16 de septiembre de 2005). La experiencia se repetiría, ya con la investigación mucho más avanzada, en el *Doctoral Seminar Series* de la *School of Business* de la University of Reading (29 de noviembre de 2007).

A la par comencé a explorar los estudios de caso que podría abordar en mi investigación. El de Telefónica y la International Telephone and Telegraph (ITT) fue el primero de ellos, por la relevancia de la empresa española y porque ya algunas investigaciones habían señalado, parcialmente, los cambios introducidos por la empresa americana (Carballo, 1975; Borderías, 1993). A partir de las memorias anuales de Telefónica y otras fuentes secundarias, presenté una síntesis de los cambios implementados por ITT a su llegada a España en el VI congreso anual de la EBHA (Helsinki, University of Helsinki, 22-24 de agosto de 2002) y en las *Jornadas Conmemorativas del 125 Aniversario de la Telefonía en España* (Barcelona, Universitat Pompeu Fabra, 21-22 de enero de 2003). Tras muchos avatares por parte de los editores y ajenos a la autora, la primera comunicación fue finalmente publicada en una obra colectiva en el año 2008 (Álvaro, 2008a). El acceso a la documentación diplomática americana y, sobre todo, a las actas del consejo de administración y del comité ejecutivo de Telefónica –cuya explotación, entre los años 2003 y 2004, he de agradecer a José David Álvarez, ex-director de la Secretaría del Consejo y de la Secretaría General de Telefónica– fue crucial para profundizar en este estudio de

caso. Parte de los resultados del Capítulo 4 fueron presentados en el *X Symposium de Historia Económica* (Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 27-29 de enero de 2005) y en el *VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica* (Santiago de Compostela, Universidad de Santiago, 13-16 de septiembre de 2005) y han sido publicados en la *Revista de Historia Industrial* (Álvaro, 2007).

Prácticamente al mismo tiempo que explotaba la documentación histórica de Telefónica fui esbozando el que sería finalmente el Capítulo 6 de la tesis, las empresas de ingeniería españolas. La idea de estudiar este sector se la debo a Núria Puig, que amablemente me cedió un tema por el que ella había comenzado a interesarse poco antes. Se trataba de un sector relativamente nuevo, poco conocido, intensivo en conocimiento, que contaba con empresas españolas muy competitivas en el exterior y que había sido una pieza fundamental del mercado internacional de tecnología tras la Segunda Guerra Mundial. Entender su funcionamiento permitiría entender cómo la transferencia tecnológica tenía lugar en otros sectores también liderados por Estados Unidos, como la petroquímica y el refinado de petróleo. El tema contaba con el atractivo de que algunos autores habían señalado a la construcción de las bases militares americanas como el punto de arranque de esta actividad en España, pero sin ofrecer pruebas ni profundizar en esta cuestión.

A pesar de lo sugerente del tema, mi historia con el estudio de las empresas de ingeniería ha sido cuanto menos accidentada. Ya en el verano de 2004 hice una primera exploración sobre las características del sector y su formación en España. Tuve la oportunidad de discutir los primeros interrogantes que surgieron de tal exploración en el VII congreso anual de la EBHA (Barcelona, Universitat Pompeu Fabra, 16-18 de septiembre de 2004) y en el seminario del departamento de Historia e Instituciones Económicas de la Universitat de Barcelona (9 de diciembre de 2004), al que acababa de incorporarme. Además de la importancia de la tecnología americana en los orígenes de la ingeniería en España, otro hecho llamó mi atención: la temprana internacionalización de las españolas. Lo segundo me condujo a explotar el archivo de la patronal, Tecniberia. Ello me permitió conocer la importancia del Estado y de la acción colectiva en los inicios del sector y de su internacionalización. Pero, para mi frustración, poco decía tal documentación sobre cómo las españolas se habían relacionado con sus homólogas foráneas y el papel de las bases militares americanas en todo ello. Obligaciones docentes y otras inquietudes investigadoras me llevaron a dejar aparcadas temporalmente mis indagaciones sobre este sector. Lo retomé con la participación en un proyecto de investigación sobre la internacionalización de la

empresa española, dirigido por Núria Puig (Ministerio de Ciencia y Tecnología, BEC 2003-8455), y la participación en una sesión a ello dedicada en el *IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica* (Murcia, Universidad de Murcia, 9-12 de septiembre de 2008). La segunda fue publicada recientemente por *Información Comercial Española* (Álvaro, 2009). El estudio, tal y como aparece en este trabajo, se abordó posteriormente y haciendo uso de otras fuentes. A punto de encuadernar la tesis, pude discutir el borrador de dicho capítulo en el seminario del Departamento de Economía e Historia Económica de la Universidad de Salamanca (24 de mayo de 2010) y en el *XIII Seminario Complutense de Historia Económica*, organizado por los Departamentos de Historia e Instituciones Económicas I y II de la UCM (28 de mayo de 2010).

Entre las inquietudes investigadoras que habían retrasado el estudio de las empresas de ingeniería se encontraba el que sería el tercer estudio de caso: la fabricación de maquinaria agrícola. Las vicisitudes del sector agrario español habían suscitado mi interés en varias de las asignaturas cursadas durante la licenciatura y el doctorado. De hecho, mi primera visita a un archivo, el del Ministerio de Agricultura, se la debo a José Ignacio Jiménez Blanco y a uno de mis últimos trabajos en la licenciatura, que, si no recuerdo mal, examinaba la industria resinera en la provincia de Guadalajara. Pocos meses después, en mis primeras lecturas sobre los Pactos de Madrid pude observar que el desarrollo agrario había sido una preocupación constante de las agencias americanas. Y justo la fabricación de tractores, el símbolo de tal modernización, había estado dominada, dentro y fuera de España, por firmas americanas. De ahí la idea de investigar los periplos en la Península de las dos mayores marcas mundiales de los cincuenta y sesenta, International Harvester y John Deere. La distinta estrategia desarrollada y los muy diferentes resultados obtenidos en el mercado español hacían sumamente interesante la comparación. Y ese interés no hizo más que acrecentarse al adentrarme en la historia de este sector y de estas empresas; labor que se benefició de una estancia en la University of Reading a finales de 2007 y de la consulta del Museum of English Rural Life, adscrito a la primera. De nuevo, conté con pacientes colegas que, en el marco del seminario del departamento de Historia e Instituciones Económicas de la UB, escucharon mis dudas e interrogantes iniciales el 29 de marzo de 2007. El trabajo presentado fue publicado al año siguiente en la *Revista de la Economía y de la Empresa* (Álvaro, 2008b). Otras cuestiones relacionadas con International Harvester y con John Deere fueron discutidas en las *Jornadas de Historia Empresarial: España y Europa*, organizadas por

el Centre d'Estudis Antoni de Capmany de la Universitat de Barcelona (11-12 de diciembre de 2008) y en la sesión sobre inversión directa extranjera y globalización organizada por Alberto Rinaldi, Andrea Colli, Keetie Sluyterman en el *XV World Economic History Congress* (Universiteit Utrecht, Utrecht, 3-7 de agosto de 2009). La primera comunicación acaba de ser publicada en *Business History* (Álvaro, 2010).

Entre estudio de caso y estudio de caso, y entre clase y clase, continué depurando los datos sobre las empresas americanas con intereses en España y contrastando la trayectoria de la inversión directa estadounidense con la francesa y la alemana, que estaban siendo estudiadas por Rafael Castro y Núria Puig, respectivamente. Presenté los resultados preliminares sobre los datos americanos en el XI congreso anual de la EBHA (University of Geneva, Ginebra, 13-15 de septiembre de 2007), comunicación recogida posteriormente en una obra colectiva editada por Hubert Bonin y Ferry de Goey (Álvaro, 2009). Hace tan sólo unos meses, gracias a una invitación de Andrew Godley para participar en el seminario *The Emergence of Global Entrepreneurship*, tuve la oportunidad de discutir con varios colegas europeos tanto mis datos como líneas de investigación futuras (Henley Business School, University of Reading, Reading, 19-20 de marzo de 2010). Y junto con Núria Puig y Rafael Castro publiqué, además, una síntesis divulgativa de nuestra comparación de las pautas de inversión de europeas y norteamericanas en España (Puig, Álvaro y Castro, 2008b). En colaboración también habíamos comenzado a explorar la interacción entre inversión directa recibida y emitida. Presentamos nuestros primeros resultados en un seminario organizado por la Università Bocconi (Milán, 30 septiembre – 1 octubre de 2005) y en el *XIV International Economic History Congress* (University of Helsinki, Helsinki, 21-25 de agosto de 2006). Nuestra comunicación apareció más tarde en una obra colectiva editada por Harm Schröter (Puig, Álvaro y Castro, 2008a).

Espero que la lectura de estas líneas deje patente el entusiasmo que ha guiado la realización de esta tesis doctoral. Quizás dé la impresión de que la investigación siempre ha avanzado en línea recta. Nada más lejos de la realidad. En estos años también ha habido rodeos y pasos en falso, aunque de todo se aprende. Por ejemplo, una de las hipótesis que había llegado a manejar en los inicios de la investigación fue que el proceso de bloqueo y expropiación de los bienes alemanes tras la Segunda Guerra Mundial podría haber sido una excelente oportunidad para que los inversores americanos se hicieran con tales activos en España. La investigación que abordé al respecto junto con Núria Puig desmintió tal interpretación, pero, además de publicar un artículo en *Investigaciones de Historia Económica* (Puig y Álvaro, 2007), me permitió

conocer mejor los entresijos y los efectos en la práctica del nacionalismo económico franquista, algo sumamente útil para interpretar mejor los resultados del resto de mi investigación. En otro momento de la tesis doctoral inicié el estudio de otros sectores donde la presencia estadounidense en el siglo XX había sido notable dentro y fuera de España, como material eléctrico y electrónica –sólo parcialmente contemplado en el capítulo dedicado a Telefónica–. Las mayores empresas americanas, Westinghouse y General Electric, también estuvieron vinculadas con los créditos ofrecidos por diversos organismos internacionales a las compañías españolas, así como con los inicios de la energía nuclear en España. La necesidad de delimitar la investigación ha hecho que su estudio quede para el futuro, al igual que el de otras formas de transferencia de tecnología todavía poco abordadas sistemáticamente desde una perspectiva de historia empresarial, como la adaptación y mejora de maquinaria y de patentes importadas.

En una investigación de tantos años se contraen muchas deudas de gratitud. Si a lo largo de las páginas siguientes utilizo la primera persona del plural no es una cuestión de estilo, sino porque creo que mi trabajo ha sido fruto de un esfuerzo colectivo. Mis agradecimientos van, en primer lugar, a las instituciones que de una manera u otra han contribuido a financiar esta investigación: el Ministerio de Educación y Ciencia, a través de una beca de Formación de Profesorado Universitario (2001-2004); la Newcomen Society of North America, por su beca para participar en el *2003 Business History Conference - European Business History Association Joint Annual Meeting*; y el Banco de España, con una ayuda a la investigación en historia económica (2004/2005). El trabajo se ha desarrollado en el marco de los proyectos CAM 06/0127/2002 (2003), BEC 2003-8455 (2004/2006), SEJ 2006-15151 (2007/2009) y ECO2009-10977ECON (2010/2012), dirigidos por Núria Puig; los proyectos SEJ2005-02498 (2007/2009) y HAR2009-07571 (2010/2012), con Jordi Catalan como investigador principal; y el proyecto S2007/HUM-0433 (2008/2011), coordinado por Gabriel Tortella y en el que participo a través del Grupo Complutense de Historia Empresarial (GICHE). El apoyo institucional del Hagley Museum and Library (Wilmington) y de la University of Reading, a través de Roger Horowitz y Peter Scott respectivamente, permitieron mis estancias en Estados Unidos y en el Reino Unido. William H. Becker me facilitó el acceso a los recursos de la George Washington University (Washington DC) así como la participación en su curso de doctorado sobre historia empresarial y en el de la profesora Hope M. Harrison sobre la diplomacia estadounidense durante la Guerra Fría en el curso 2002/2003.

Debo hacer mención también a la profesionalidad del personal de los archivos y bibliotecas que he consultado a lo largo de estos años: Archivo General de la Administración, Archivo Histórico de Comisiones Obreras, Archivo Histórico del Banco de España, Archivo Histórico del Ministerio de Asuntos Exteriores, Archivo de Presidencia del Gobierno, Archivo de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, John Deere Archives, Museum of English Rural Life, National Archives and Records Administration, Wisconsin Historical Society, Biblioteca Nacional, Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Centro de Estudios Avanzados de la Fundación March, Library of Congress y Mahn Center for Archives & Special Collections. Mi agradecimiento es extensible a los responsables de la Foster Wheeler Iberia, de la Fundación Telefónica, de Tecniberia y de la Secretaría del Consejo y de la Secretaría General de Telefónica. El personal de las últimas me acogió como uno más mientras leía las actas del Consejo y del Comité Ejecutivo de la compañía.

Mi carrera profesional se ha desarrollado hasta ahora en tres instituciones distintas: el Departamento de Historia Económica e Instituciones II de la Universidad Complutense de Madrid (2001-2004), el Departament d'Història i Institucions Econòmiques de la Universitat de Barcelona (2004-2009) y el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF, desde 2009). La buena acogida dispensada en todas ellas me ha permitido desarrollar y enriquecer esta investigación. En la UCM pude ser partícipe de la formación en 2004 del Grupo Complutense de Historia Empresarial (GICHE), grupo de investigación validado y formado por José Luis García Ruiz, Juan Hernández Andreu, José María Ortiz Villajos, Núria Puig, Manuel Santos y Eugenio Torres, además de por quien escribe estas líneas. Con otros colegas he desarrollado otras investigaciones (Enrique Llopis y Eva Fernández García) y he emprendido nuevas aventuras, como poner en marcha una nueva revista (*Investigaciones de Historia Económica*, con Enrique Llopis y Jose Antonio Sebastián Amarilla), participar en otra ya existente (como coordinadora de reseñas de la *Revista de Historia Industrial*) y organizar un seminario internacional (las *Jornadas de Historia Empresarial* del Centre d'Estudis Antoni de Capmany, con Paloma Fernández y Carles Sudrià). Mis compañeros de departamento en la UB, tanto docentes como administrativos, hicieron de mi estancia en la ciudad condal algo sencillamente inolvidable (*la samarreta del 10 és per a vosaltres!*).

Diferentes colegas me han proporcionado información y han respondido pacientemente a mis preguntas. Entre ellos, Isabel Bartolomé, Albert Carreras, Mark Casson, Jordi Catalan, Andrea Colli, Paloma Fernández Pérez, Javier García Algarra,

Matthias Kipping, Pablo León Aguinaga, Santiago López, Elena Martínez Ruiz, José Ignacio Martínez Ruiz, Elena San Román, Esther Sánchez y Carles Sudrià. Ricardo Medem (presidente de honor de John Deere Ibérica), Luis Sánchez (ex-director general de la misma empresa) y Enrique de Sendagorta (ex-presidente de Sener) compartieron conmigo parte de su saber. Eva Gallardo Gallardo ha leído diferentes fragmentos de este y de otros trabajos, dedicando parte de su escaso tiempo a escuchar y a proporcionar un punto de vista diferente al del historiador (*a túa tenacidade e valentía sempre foron un exemplo*). En la UCM he tenido la gran suerte de formar parte de un pequeño, pero dinámico, equipo investigador. Gracias a Rafael Castro, María Fernández Moya, Núria Puig y Eugenio Torres por compartir esfuerzos, información y entusiasmo en los últimos años. Estoy en deuda, asimismo, con Susanna Fellman (University of Helsinki), Andrew Godley (Henley Business School, University of Reading), Francesca Polese (Università Bocconi), Luciano Segreto (Università degli Studi di Firenze) y Harm Schröter (Universitetet i Bergen), por haber accedido a evaluar esta tesis con el fin de obtener la Mención Europea. Mi agradecimiento es extensible a todos aquéllos que han discutido mis trabajos en los congresos y seminarios en los que he participado; a los evaluadores anónimos de las revistas en las que he publicado; y a mis alumnos en la UCM, en la UB y en CUNEF, quienes me han permitido entender mejor la historia económica mundial y española. Y gracias, sobre todo, a mi familia, que me ha dado soporte logístico y emocional en distintos puntos de España y del mundo.

Sin desmerecer la contribución de todas las instituciones y personas que he reseñado, y de aquéllas que no se hayan visto reflejadas (¡discúlpenme!), lo cierto es que esta tesis doctoral nunca podría haberse realizado sin la paciencia infinita y el apoyo incondicional de seis personas, a las que no puedo más que dedicar todo lo bueno que haya llegado a plasmar en las siguientes páginas.

A Núria Puig, su directora, por demostrar una honestidad, generosidad y profesionalidad poco comunes y ser, en definitiva, una auténtica maestra.

A mis padres y hermanas, por alimentar mi curiosidad y animarme a perseverar.

A Luis, por acompañarme en mis peripecias, transmitirme confianza y cuidar de que los girasoles no pierdan ni en espíritu ni en vitalidad.

Madrid, julio de 2010

CAPÍTULO 1

Análisis académico de la inversión directa extranjera. Estado de la cuestión

“We began this study by trying to explain the flow of direct investment. In order to do this, we were led to study the international operations of firms. The most important aspect of international operations may be the capital flows associated with them, but it is by no means the only aspect. Also associated with international operations is the flow of business technique and skilled personnel”, Stephen Hymer, *The International Operations of the Firm*, 1976, 68-69.

Cuando una empresa decide expandirse, debe tomar tres decisiones básicas: dónde crecer –en el mercado de origen o en el exterior–; diversificarse o no, y, en el primer caso, si de forma relacionada o no relacionada; y qué recursos utilizar, los propios (crecimiento interno) o los de otras empresas –adquiridos a través de operaciones de fusión o de adquisición (total o parcial) de su capital social (crecimiento externo)–.¹ La estrategia de crecimiento interno implica la movilización de una cuantía relevante de activos financieros, pero permite seleccionar la mejor tecnología disponible y la localización más idónea para desarrollar su actividad. Fusionarse o adquirir otras empresas es una vía de expansión más rápida y menos arriesgada, e incluso puede ser la única en caso de elevadas barreras de entrada a nuevos mercados; no obstante, conlleva costes de adaptación intrafirma y todos los derivados de posibles reacciones nacionalistas cuando se adquieren empresas de otros países. Las empresas conjuntas (*joint ventures*) y otros tipos de alianzas estratégicas –como contratos de cooperación (franquicias, contratos de asistencia técnica y licencias),

¹ Sobre dirección estratégica véanse, por ejemplo, Grant (2008 [1996]), Collis y Montgomery (2007 [2005]) y Guerras y Navas (2007[1996]). En este trabajo utilizamos el término estrategia (o estrategia corporativa) de manera muy genérica, entendido como “la forma en que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado [geográfico o según productos]” (Collis y Montgomery (2007 [2005], p. 8).

acuerdos colusivos o acuerdos informales– son una fórmula intermedia de creciente importancia en las últimas décadas.² Sin llegar a perder su autonomía jurídica, estas alianzas permiten a sus integrantes coordinar sus operaciones compartiendo recursos y capacidades, en distinto grado dependiendo del tipo de acuerdo alcanzado. Con todo, como cualquier contrato presenta los problemas derivados de la existencia de información asimétrica y costes de transacción.

Si la empresa decide internacionalizarse, debe elegir, además, cómo operar en el exterior: a través del mercado –exportando, concediendo licencias o creando franquicias– o trasladando parte de sus operaciones a otros países. Esta última opción implica realizar cierta inversión en el nuevo mercado y gestionar los activos allí radicados. La inversión realizada, denominada inversión directa extranjera (IDE) en contraposición a la inversión en cartera (donde no se interviene en la dirección de la empresa participada), la convierte en una empresa multinacional, entendida como una sociedad que posee y controla activos productivos en al menos dos países.³ Para acceder a ellos ha podido seguir distintas estrategias: crear una subsidiaria nueva de su total propiedad (inversión *greenfield*), adquirir (total o parcialmente) una empresa local existente (inversión *brown-field*) o establecer algún tipo de alianza estratégica. ¿Cuándo optar por una u otra estrategia? ¿Y qué estructura interna adoptar?

Estas cuestiones y en general todo lo relacionado con la existencia de la empresa multinacional y sus efectos sobre los países emisores y receptores de IDE, han suscitado gran interés entre la comunidad científica en los últimos cincuenta años; en concreto desde que Stephen H. Hymer cuestionara en su tesis –publicada póstumamente dieciséis años después bajo el título *The International Operations of National Firms* (1976)– el trato concedido hasta entonces por la teoría económica a las operaciones internacionales de las empresas. Consideradas tradicionalmente meros movimientos de capital derivados de la existencia de diferenciales en los tipos de interés, Hymer fue el primero en atribuir a la empresa multinacional la transferencia de recursos adicionales a los financieros, además de señalar su voluntad de operar en diferentes mercados con el fin de explotar unas ventajas que redundaran en rentas monopolísticas. La investigación realizada posteriormente ha abordado éstas y otras

² Caves (2007 [1982]), p. 104. Cuando en la empresa conjunta el capital no se reparte de forma igualitaria, también se habla de alianza estratégica con aportación de capital. Véase Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), pp. 247-250.

³ Caves (2007 [1982]), p. 1. Véase asimismo la nota 4 de la introducción.

premisas, dando como resultado una producción prolífica desde la economía, la dirección estratégica, la sociología económica y la teoría de las organizaciones.⁴

A lo largo de esta investigación se han revisado los principales enfoques y modelos teóricos desarrollados por las anteriores disciplinas. Nuestro interés se centra en la empresa multinacional como fuente creadora y vehículo de transferencia de recursos y capacidades, por lo que hemos seguido con especial atención en dicha revisión aquellos trabajos realizados bajo una óptica microeconómica en torno a dos grandes ejes, el por qué y el cómo de la inversión directa extranjera. Ahora bien, la producción académica es extensa y en continuo crecimiento. Por esta razón, nos hemos concentrado en las corrientes teóricas y las líneas de investigación que han creado escuela en estos cincuenta años de análisis académico de la inversión directa extranjera y del instrumento de su realización, la empresa multinacional. No es, por tanto, un estado de la cuestión pormenorizado, pero sí una exploración sistemática de las grandes corrientes, que nos ha permitido identificar aquellos temas, interrogantes y modelos a los que nuestro trabajo, marcadamente empírico y de largo plazo, contribuye a analizar, responder y contrastar. Obviamente, éste no es el primer esfuerzo realizado en este sentido desde la historia empresarial. Ahora bien, los trabajos históricos que han analizado la IDE y la empresa multinacional en profundidad no son muchos, y menos aún los que han intentado contrastar sus resultados con las teorías generadas desde otras disciplinas.⁵ La misma conclusión puede extraerse en el caso de la historiografía española, a la que se dedica el tercer y último apartado del capítulo.

1.1 El porqué de la inversión directa extranjera

El estudio de la empresa internacional por parte de la economía ha concentrado su atención en identificar los factores determinantes de la inversión directa extranjera y su localización territorial y sectorial. Las premisas, objetivos y enfoques utilizados, son, en cambio, muy variados. Las teorías clásica y neoclásica, basadas en la ventaja comparativa y la competencia perfecta, reducían la noción de inversión directa extranjera a flujos internacionales de capital inducidos por diferenciales de rentabilidad. Quien ejerciera el control sobre estos flujos carecía de interés. Como ya

⁴ Una muy breve pero útil síntesis en Guillén (2001a); con mayor detalle, Casson (1986) y Buckley (2009).

⁵ Jones (2003), Jones y Khanna (2006) y Buckley (2009).

hemos señalado, fue Hymer el primer autor en cuestionar estos supuestos, señalando la existencia de imperfecciones de mercado (como cambios en los tipos de cambio o costes de información) en relación a las operaciones internacionales de las empresas. A su juicio, estas imperfecciones llevaban a internalizar las transacciones que antes se realizaban a través del mercado con la creación de filiales en aquellos países donde se estaba operando. Ahora bien, para que esta estrategia tuviera éxito era preciso, además, que la empresa foránea poseyera algún tipo de ventaja frente a sus competidoras en los mercados de destino (ventaja de propiedad). Solo así podría contrarrestar “el inconveniente de ser extranjera” (*liability of foreignness*), esto es, su menor conocimiento del, para ella, nuevo mercado.

A excepción de los trabajos de Raymond Vernon, autor del que hablaremos más adelante, no fue realmente hasta los años setenta cuando el estudio de la empresa multinacional captó el interés de los investigadores, produciéndose a partir de entonces una eclosión de trabajos que, siguiendo la estela de Hymer, comenzaron a variar los supuestos en los que se asentaba la teoría económica tradicional en relación a los movimientos internacionales de capital.⁶ Tres grandes corrientes emergieron: la teoría de la organización industrial (donde se encuadran las obras de Hymer), la teoría del ciclo de vida del producto y la teoría de la internalización.⁷ Veremos enseguida en qué consisten cada una de ellas, pero antes es preciso señalar que los tres enfoques asumen la idea, expresada inicialmente por Hymer, de que la empresa multinacional presenta unas ventajas que le permiten operar con éxito en distintos países. Pero, ¿en qué consisten y cómo se forman tales ventajas?

La economía evolutiva y la teoría de la empresa basada en el enfoque de recursos y capacidades han tratado de responder a estas cuestiones a partir de las obras seminales de Philip Selznick (1957), Edith Penrose (1959), Alfred Chandler (1962) y Kenneth Andrews (1971). En síntesis, las ventajas competitivas de una empresa –competencias en el marco de la economía evolutiva– se asientan en los

⁶ Salvo algún precedente, como Lewis (1938), Raymond Vernon fue el primero en interesarse por la trayectoria histórica de la inversión directa extranjera a través del *Multinational Enterprise Project*, adscrito a la Harvard Business School y cuyo objeto era reconstruir las operaciones en el exterior de las empresas estadounidenses desde principios del siglo XX. Los resultados de la investigación se publicaron en distintas obras, como Vaupel y Curhan (1969) y (1973) y Stopford y Wells (1972). Poco después Mira Wilkins publicaba su primer libro sobre la evolución histórica de las multinacionales estadounidenses (Wilkins, 1970). Véase Jones (2003) al respecto.

⁷ Por las mismas fechas, pero dentro aceptando los supuestos de los modelos neoclásicos, Seev Hirsch incorporó la noción de ventajas y el coste de internalizar tales ventajas para explicar por qué una empresa decide invertir en el exterior en lugar de operar a través del mercado exportando o concediendo licencias (Hirsch, 1976).

recursos de los que disponga y en su capacidad de identificarlos, administrarlos y gestionarlos.⁸ Muy sucintamente, podemos dividir los recursos en tangibles (físicos y financieros); intangibles, donde se incluyen tanto la reputación (valor de marca, por ejemplo) como los activos tecnológicos –derivados de la propiedad intelectual, como las patentes, o de recursos para la innovación (personal científico y técnico, entre otros)–; y humanos, aquéllos que han recibido más atención por parte de los investigadores por su potencial para actuar como elemento distintivo de la empresa, y que podemos definir como las habilidades, conocimientos y actitudes del personal.⁹ La capacidad de detectar y orientar estos recursos al desempeño de una actividad y la consecución de un fin ha recibido distintos términos en la literatura: capacidad organizativa para la dirección estratégica basada en el enfoque de recursos y capacidades, término también propuesto desde la historia empresarial (Chandler, 1992a y 1992b); y, dentro de la economía evolutiva, rutina organizativa (Nelson y Winter, 1982) y, más recientemente, capacidad dinámica (Teece, Pisano y Shuen, 1997), expresión acuñada con el fin de enfatizar cómo varía, se transforma y extiende en el tiempo en función de los cambios en el entorno de la empresa.¹⁰

Independientemente del término que se aplique, siempre se hace referencia a una capacidad que se genera y asimila a lo largo del tiempo a partir del aprendizaje, la experiencia y la interacción entre los miembros de la organización. Algunos autores han destacado, además, las distintas vías por las que el país de origen influye en la configuración de dicha capacidad. A saber, un mejor conocimiento del comportamiento y forma de trabajar de las empresas e individuos del entorno; los valores culturales nacionales –más o menos receptivos o abiertos a otras culturas–; la postura, beligerante o neutral, que ha tendido a tomarse en caso de conflictos bélicos –mayor

⁸ Para una síntesis de estas escuelas, véanse Valdaliso y López (2000), pp. 41-52; y Grant (2008 [1996]), capítulo 5. Una revisión exhaustiva en González Cruz (2002), capítulo 2.

⁹ Grant (2008 [1996]), pp. 190-191. Existen, no obstante, distintas clasificaciones en la literatura. Véase una completa descripción en González Cruz (2002), pp. 97-111.

¹⁰ Desde la dirección estratégica algunos autores hablan indistintamente de capacidades y competencias. Así ocurre, por ejemplo, en términos usuales como competencias distintivas (Andrews, 1971) o competencias nucleares (Prahalad y Hamel, 1990). En la actualidad se tiende a diferenciar las competencias de las capacidades porque las primeras están vinculadas a una aptitud propia de las personas y no de la organización en sí, como ocurre con las capacidades organizativas –en síntesis, la capacidad de la empresa para emprender una actividad se asienta, entre otros recursos, en las competencias que posee su personal para poner en práctica tal actividad–. Luego las competencias –que aquí tienen un significativo diferente al término competencias en la economía evolutiva– son características distintivas de los recursos humanos de la empresa. En cualquier caso, la literatura existente no siempre es clara al respecto. Véase una revisión crítica de estos términos en González Cruz (2002), pp. 111-118, y una síntesis de los trabajos aparecidos desde entonces en Barney y Clark (2007) y Teece (2009).

proclividad a invertir en el extranjero cuando ha predominado la neutralidad; y el afamado modelo del diamante nacional de Michael Porter (Porter, 1990). Según este modelo, cuatro características marcan la configuración de ventajas competitivas en las empresas locales: 1) la dotación de factores productivos –no sólo naturales, también “creados”, como infraestructuras–; 2) el tamaño del mercado nacional y, en general, las características de la demanda; 3) la existencia de economías de aglomeración o externalidades positivas; y 4) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas dentro y fuera del país de origen.¹¹

La formación de ventajas competitivas es, en definitiva, un proceso gradual y acumulativo que da lugar a un resultado idiosincrático de cada empresa que, a su vez, influye en la estrategia y en la estructura adoptadas. Estas ventajas, además, tienen mucho de tácito, por lo que son difíciles de codificar e imitar. Dado que en su constitución influye el entorno del país de origen, se transmiten entre países de manera más lenta que entre empresas de una misma nación (Kogut 2005 [1993]). No obstante, la propia empresa, con la finalidad de acelerar su expansión –bien a través de licencias, bien a través del establecimiento de filiales– puede esforzarse en codificar al menos parte del conocimiento acumulado, con mayor o menor alcance o grado de éxito en función de la naturaleza de dicho conocimiento (Kogut y Zander, 1993). En este sentido, Richard N. Langlois y Paul L. Robertson diferencian, dentro de las ventajas competitivas de una empresa, “núcleo intrínseco”, específico de cada firma, y capacidades auxiliares, susceptibles de ser imitadas y codificadas (Langlois y Robertson, 1995).

Volvamos de nuevo al porqué de la empresa multinacional. Las empresas invierten en otros países, según la teoría de la organización industrial, para aprovechar las ventajas de propiedad que poseen, las cuales les confieren superioridad sobre las empresas locales de tal forma que así pueden obtener, al menos temporalmente, una renta monopolística (Bain, 1956; Hymer, 1976; Kindleberger, 1969; y Caves, 1971). Tal decisión, según Frederick T. Knickerbocker (Knickerbocker, 1973) y los modelos de rivalidad de empresas, depende en gran medida de la competencia: cuando el mercado de origen se caracteriza por ser oligopólico, a la inversión en el exterior de una empresa le pueden seguir inversiones sucesivas de sus competidoras para evitar que la estrategia de la primera termine erosionando la rentabilidad del resto –como consecuencia, por ejemplo, de un mejor acceso a factores de producción–. Con el

¹¹ Una síntesis de la literatura reciente en Rugman y Verbeke (2003). Con mayor aporte histórico, Jones (2005), pp. 237-245.

mismo fin, las empresas locales pueden reaccionar a la entrada de la multinacional invirtiendo en el país de origen de esta última (Graham, 1978 y 1992). A juicio de la sociología de las organizaciones, las empresas, no obstante, tienden a imitarse sea cual sea la estructura del sector, siempre que haya incertidumbre y cuenten con directivos de similar formación (Dimaggio y Powell, 1983).

Desde una perspectiva más dinámica, Raymond Vernon y su teoría del ciclo del producto (Vernon, 1966) proponen como factor determinante de por qué y cómo se internacionalizan las empresas el grado de madurez del producto elaborado. Así, a mayor madurez, economías de escala y estandarización, tras una primera fase de exportación se irá trasladando su producción a otros países, primero avanzados y después menos desarrollados, dado que los requerimientos técnicos del proceso de fabricación (capital y cualificación de la mano de obra) van perdiendo peso. Un razonamiento similar se ha aplicado para la tecnología, según el cual la progresiva estandarización del proceso productivo innovador fomentaría la inversión directa y, posteriormente, la concesión de licencias para su explotación en otros países, al irse reduciendo la complejidad de dicha explotación.¹² En las etapas iniciales diversos elementos recomiendan internalizar la producción, como contar con la confianza del mercado (a través de marcas y servicios de asesoramiento y post-venta) y la existencia de un mayor riesgo de comportamiento oportunista por parte del posible licenciatario –quien, al no conocer sus resultados, puede infravalorar el valor de la nueva tecnología y, por tanto, estará dispuesto a pagar menos por disponer de ella–. De hecho, son precisamente los sectores menos intensivos en tecnología y con productos y procesos más fácilmente codificables aquéllos que tienden a expandirse internacionalmente a través de la concesión de licencias (Contractor, 1984).

Factores tecnológicos y de mercado, por tanto, se combinan en la estandarización de productos y procesos, influyendo sobre las decisiones de localización. Así, el nivel de desarrollo de una nación –entendido como un proceso de acumulación y generación de activos en el que, además, se van produciendo cambios en su estructura productiva y en los sectores que lideran dicho proceso de acumulación– marcaría los tipos de productos y tecnologías allí originados y los importados o aprendidos del exterior. O, como puede derivarse, el volumen de inversión directa emitida y recibida, así como parte de las ventajas competitivas de la empresa multinacional allí radicada. Sobre esta base se asienta el modelo del ciclo de

¹² Durán (2001), pp. 144-146.

desarrollo de la inversión o *Investment Development Path*, el primero en señalar la existencia de una relación, a largo plazo, entre inversión directa recibida y emitida (Dunning, 1993b; Narula, 1996; y Dunning y Narula, 1996).

La teoría de la internalización añade nuevos argumentos para explicar por qué una empresa decide expandirse internacionalmente: aprovechar las diferencias existentes en la productividad y el coste de los factores entre varias localizaciones, en el caso de la integración vertical; o, en el caso de la expansión horizontal, la necesidad de adaptarse a los gustos del mercado local o de sortear obstáculos como protección arancelaria y costes de transporte (Buckley y Casson, 1976 y 1998). Reducir los costes de transacción ligados a estas operaciones explica la opción IDE: la empresa decidirá explotar ella misma las ventajas que posee en lugar de transferirlas a otra empresa a través de licencias y contratos de asistencia técnica para reducir precisamente los costes de dicha transferencia, agravados por la existencia de racionalidad limitada y posibles comportamientos oportunistas.¹³ Si entendemos al empresario como agente especializado en recoger y sintetizar toda la información disponible para tomar la decisión que considere más acertada, el establecimiento de filiales en otros países sería el método más eficaz para reducir los costes de adquirir esa información esencial (Casson, 1982). Finalmente, la variación de los costes de transacción, unida al grado de madurez del producto y de la tecnología y al incremento del número de transacciones, explica, según este enfoque, la existencia de una pauta de internacionalización gradual: primero se exporta, después se invierte y, por último, se conceden licencias.¹⁴

La evidencia empírica ha mostrado un alto poder explicativo de la teoría de los costes de transacción cuando la multinacional se crea o expande como respuesta a procesos de integración horizontal y vertical (Caves, 2007 [1982], pp. 27-28). Pero tras la decisión de crear filiales en otros mercados puede estar, asimismo, el deseo de aprovechar las ventajas competitivas que posea la empresa, sin que necesariamente implique la explotación de un monopolio o se corresponda a un cambio en el ciclo de vida del producto fabricado o de la tecnología (Caves, 2007 [1982], pp. 105-113). Así ocurre, por ejemplo, cuando un producto sale al mercado simultáneamente en diferentes países. La internacionalización vía inversión directa constituye un eficaz

¹³ Tras el trabajo seminal de Coase (1937) y especialmente a raíz de Williamson (1975), distintos autores –Buckley, Casson, Dunning, Rugman, Teece y Hennart, entre otros– han aplicado la teoría de los costes de transacción a las operaciones internacionales de las empresas. Véanse Caves (2007 [1982]), capítulo 1; y Jones (2005), pp. 10-11.

¹⁴ Durán (2001), pp. 164-165.

vehículo de transmisión de estas ventajas, pues muchas de ellas no pueden ser ni transferidas ni adquiridas en el mercado (Kogut y Zander, 1993; Blomström y Kokko, 1996). Además, al coordinar y gestionar recursos y capacidades a escala mundial, es esperable que la empresa multinacional sea capaz de desarrollar un abanico más amplio de rutinas organizativas, entre las cuales se incluye cómo operar en mercados diversos (Kristensen y Zeitlin, 2005, p. 9). Entre sus ventajas se encuentra, en definitiva, la capacidad de orquestrar una organización de unidades más o menos distantes y enfrentadas a contextos diferentes, como se ha señalado desde la sociología de las organizaciones (Prahalad y Doz, 1987; Bartlett y Ghoshal, 2002 [1989]).

El papel de la experiencia en la creación de ventajas que fomentan la internacionalización empresarial también ha sido señalado por la escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlen, 1977).¹⁵ Dicha experiencia y, en un sentido más amplio, el conocimiento que se va adquiriendo sobre un mercado específico, o sobre cómo operar en mercados diversos, retroalimenta el propio proceso de internacionalización, bien al aumentar la implicación de la empresa foránea sobre los mercados exteriores en los que ya está establecida, bien al alentar el acceso a otros mercados. Ello estimula una internacionalización gradual: tras exportarse a través de agentes locales, se firman contratos de licencia, se crea una filial comercial y, finalmente, una filial de producción. Esta última, a su vez, puede pasar por varias etapas, del ensamblaje a la creación de una sociedad junto con socios locales y, posteriormente, una auténtica filial de producción. Este proceso, empero, puede variar en función de las características de cada país de destino, de la estrategia del grupo, de la distancia cultural entre éste y el país de origen, y de la aversión al riesgo de la multinacional. No obstante, la experiencia internacional que se va adquiriendo reduce el peso de los dos últimos factores (Durán, 2001, p. 165). La historia empresarial muestra que, al menos en el caso de las primeras empresas multinacionales, el proceso de internacionalización fue con frecuencia más incremental que gradual, pues fue una respuesta a los problemas de costes de transacción e información que iban surgiendo en su relación con licenciatarios y agentes comerciales.¹⁶

¹⁵ A partir de los numerosos estudios, empíricos en su mayoría, promovidos por Carlson desde mediados de los años sesenta. Una síntesis sobre la evolución de esta escuela, principales aportaciones y contribuciones recientes en Blomstermo y Sharma (2003).

¹⁶ Caves (2007 [1982]), pp. 73-74. El caso de Singer es un claro ejemplo de ello (Wilkins, 1970), pp. 35-69; Carstensen, 1984, pp. 13-26).

En cualquier caso, la inestabilidad de la economía mundial desde los años setenta y la importancia creciente de las relaciones interempresariales –como las redes de empresas y las alianzas estratégicas– han ido cuestionando cada vez más la validez general de los enfoques gradualistas, inspirados por la experiencia de las grandes empresas durante la Edad de Oro. Las recientemente denominadas *born-globals*, empresas que ya nacen para operar en varios países o que invierten en el exterior sin pasar por el paso de la exportación, escapan de hecho a este tipo de enfoques. Lo mismo cabe decir de las *free-standing firms*, empresas sin actividad en sus países de origen, salvo la captación de recursos financieros, y que la historia empresarial ha identificado para fechas tan tempranas como finales del siglo XIX (Wilkins, 1988; Wilkins y Schröter, 1998).

Los investigadores, por tanto, han prestado una gran atención a las ventajas competitivas de la empresa multinacional. Sintetizando las teorías anteriores, pero enfatizando la influencia del mercado de destino en las decisiones de la empresa, John Dunning formuló a finales de los años setenta su conocido *paradigma ecléctico*, el cual es aún hoy en día un referente (Dunning, 1977 y 1979). Según este autor, una empresa se instalará en el exterior si posee tres tipos de ventajas (paradigma OLI): ventajas de propiedad (*Ownership Advantages*) derivadas de activos tangibles e intangibles que no posean sus competidoras, como apunta la teoría de la organización industrial; ventajas de internalización de dichos activos (*Internalization Advantages*), en la misma línea que la teoría de los costes de transacción; y ventajas de ubicarse en el destino seleccionado (*Location Advantages*), idea compartida con la teoría del ciclo del producto. Si se cumplen las tres condiciones, la empresa invertirá en el exterior. Si tiene ventajas de propiedad y las puede internalizar, pero no hay incentivos de localización para establecerse en el exterior, recurrirá a la exportación. Si tiene esas ventajas de propiedad pero es incapaz de internalizarlas, venderá la licencia. El paradigma ecléctico de Dunning, por tanto, aglutina buena parte de las aportaciones realizadas por enfoques anteriores. Este hecho constituye su principal fortaleza, pero también debilidad por su escaso poder de predicción (Buckley y Casson, 1998, p. 539). En fechas recientes, no obstante, este paradigma se ha ido reformulando para dar cabida a nuevas variables, como el papel de las instituciones, diferentes modos de entrada (como las alianzas estratégicas) y nuevas perspectivas (como la internacionalización), para ampliar, así, las ventajas de propiedad de la empresa o el

análisis de cómo cambia la OLI según se moderniza el país de destino (Dunning, 2006).¹⁷

Las ventajas de localización señaladas por Dunning han sido objeto de posteriores estudios, a raíz de la expansión de la nueva geografía económica y el estudio de los determinantes de la concentración geográfica de la actividad económica (Krugman, 1991); de los trabajos de Porter sobre los clúster, o la concentración geográfica de empresas interrelacionadas de alta productividad y gran capacidad innovadora (Porter, 1990); y, en general, de la mayor atención concedida a la interacción entre las ventajas que posee una empresa y las generadas en un país o ventajas de localización, interacción que varía a lo largo del tiempo y que permite ampliar la competitividad del grupo (Cantwell, 1989; UNCTAD, 1996).¹⁸

Como señala John Cantwell (Cantwell, 1989), explotar las ventajas específicas del país de destino pueden cobrar más importancia que aprovechar las propias ventajas de la multinacional. En el Cuadro 1.1 se sintetizan los principales factores de localización identificados en la literatura. Estos factores pueden variar a largo plazo por efecto de la propia IDE (Ozawa, 1992) y hacen referencia tanto a aspectos macroeconómicos relacionados con los mercados internacionales y que afectan a todos los agentes económicos, como a aspectos microeconómicos, particulares de la empresa multinacional (Díaz Vázquez, 2003, p. 62; Dunning, 1993b, capítulo 2). Están englobados en cinco grupos: contexto cultural e histórico, dotación de recursos, características de los mercados, sistema económico y político, y política económica. El primero de ellos comprende, entre otros factores, el idioma del país receptor, la valoración de los directivos sobre su calidad de vida –valoración que influye en su disponibilidad a trasladarse a la filial–, su cultura empresarial –si la legislación, los sistemas de distribución y los métodos de producción son parecidos o no– y las relaciones históricas entre los países emisores y receptores de la inversión –por ejemplo, si han existido conflictos armados entre ambos–. La dotación de recursos incluye las habilidades del empresariado local (Porter, 1990) y el acceso a información vital para la toma de decisiones de filial y matriz (Casson, 1985). Las características de los mercados hacen referencia tanto a los países de origen como de destino. El riesgo país es el principal factor de localización identificado dentro del grupo sistema

¹⁷ Véase Ortega (1992), pp. 25-27 para una síntesis de las limitaciones atribuidas al paradigma ecléctico; y Stoian y Filippaios (2008) sobre reformulaciones posteriores.

¹⁸ Dunning (2000b), pp. 27-28. Para una síntesis de estos enfoques véanse Clark, Gertler y Feldman (2003), Cantwell (2004) y Dunning (2000a).

económico y político. Este riesgo país no necesariamente tiene por qué ser perjudicial para las inversiones foráneas e incluye macrorriesgo, que afecta a los capitales extranjeros en general, y microrriesgo, particular a cada inversión.¹⁹ Finalmente, bajo la rúbrica política económica se encuentra, entre otros factores, la integración en áreas económicas supranacionales, pues dicha integración puede alterar, además de los flujos de comercio y de inversión (efectos estáticos), las ventajas específicas de la empresa o el reparto de las ventajas de localización de una multinacional (efectos dinámicos). Así, la entrada en un área supranacional atrae IDE, pero también puede provocar su deslocalización al favorecer la concentración de las tareas que requieren un mayor componente tecnológico en los países innovadores y dejar las tareas de ensamblaje o más intensivas en trabajo en países con costes laborales menores (Cantwell, 1989; Ortega, 1992, pp. 34-41).

CUADRO 1.1
FACTORES DE LOCALIZACIÓN

Contexto cultural e histórico

Idioma
Calidad de vida
Cultura empresarial
Relaciones históricas entre países
Sensibilidad social del país receptor ante la entrada de empresas extranjeras

Dotación de recursos

Disponibilidad de recursos físicos y su distribución
Disponibilidad, coste y cualificación de la mano de obra
Infraestructuras
Dotación tecnológica

Características de los mercados

Tamaño del mercado
Crecimiento del mercado
Acceso al mercado (distancia geográfica o similitud en las preferencias de los consumidores)
Competencia en el país de origen o de destino
Economías externas y de aglomeración

Sistema económico y político

Riesgo país (macrorriesgo y microrriesgo)

Política económica

Barreras comerciales
Ayudas y subsidios (directos o indirectos, como mejora infraestructuras)
Tipos de cambio
Integración en áreas económicas supranacionales
Política fiscal
Mercado de trabajo (costes laborales, cualificación, productividad o condiciones de contratación)

Fuentes: Muñoz Guarasa (1999), p. 278 y pp. 67-92; Díaz Vázquez (2003), pp. 55-72; Jones (2005), pp. 7-10 y p. 12; y las obras citadas en el texto.

¹⁹ El riesgo país, y en concreto el macrorriesgo, incluye el riesgo político, como posibles expropiaciones o cambios de gobierno; el riesgo administrativo, relacionados con la política económica que se desarrolle, la extensión de la corrupción, la calidad de los servicios públicos, etc.; la estabilidad social, como número de huelgas o actuaciones terroristas; la estabilidad macroeconómica y los efectos de la naturaleza. Véase Durán (2001), p. 429-437.

Hasta ahora hemos revisado qué nos dice la teoría sobre el por qué de la inversión directa extranjera, la naturaleza de las ventajas competitivas que se encuentran tras ésta y, en relación con lo anterior, la importancia de la empresa multinacional como vehículo de transmisión de recursos y capacidades. Si bien no explícitamente, también se ha hecho referencia a cómo se lleva a cabo tal inversión al examinar los enfoques que explican la internacionalización como un proceso gradual. En el siguiente apartado nos centraremos en este punto. En concreto, prestaremos atención a cómo entra la empresa multinacional en los nuevos mercados y cómo adapta su estructura a esta estrategia de internacionalización.

1.2 El cómo y sus consecuencias

Una vez que la empresa ha optado por internacionalizarse vía inversión directa debe tomar otras dos decisiones: cómo entrar y cómo adaptar su estructura para hacer frente a los desafíos que implica coordinar unidades geográficamente distantes y enfrentadas a entornos diferentes. Ambas decisiones dependen, lógicamente, de las ventajas competitivas de la empresa y de las características del sector o de los sectores en los que opera. Pero están condicionadas, además, por el contexto – económico, político, social, institucional y cultural– del país receptor de su inversión.

Comencemos por el modo de entrada, en concreto por la tradicional disyuntiva entre adquisición y fusión, por un lado, y nueva inversión, por otro.²⁰ Si atendemos a las características de la industria y del país de destino, la multinacional optará preferentemente por lo último si escasean las empresas a adquirir o con las que fusionarse; si las barreras de entrada son reducidas; si es líder de un mercado oligopólico; y si existe legislación antitrust. Las adquisiciones y fusiones, por su parte, son más habituales cuando se trata de una industria madura, de alta inversión inicial, de ritmo de crecimiento bien muy lento o bien muy acelerado, de elevado grado de concentración y si existe un exceso de capacidad productiva. Si ahora prestamos atención a las características de la empresa entrante, la nueva inversión predomina cuando no existe diversificación o ésta es relacionada y cuando se cuenta con experiencia previa en IDE, presencia anterior en el país de destino y una alta intensidad tecnológica. Finalmente, los incentivos a realizar operaciones de fusión o adquisición son mayores a mayor distancia política (prácticas proteccionistas en los

²⁰ Veáanse Caves (2007 [1982]), pp. 85-91.

países de destino), geográfica (distancia física y dotación de infraestructuras locales), económica (diferenciales de desarrollo y en el acceso a redes de distribución y aprovisionamiento) y cultural (como diferencias de idioma, religión, costumbres y valores).²¹

Sea cual sea la decisión, ésta puede llevarse a cabo a través de una empresa filial en la que la totalidad del capital pertenezca a la multinacional o a través de sociedades donde capital y control esté repartido.²² Los factores que influyen en tal decisión son muy heterogéneos. En general, a menor tamaño y experiencia internacional, y a mayor distancia cultural, la probabilidad de que se creen sociedades conjuntas es mayor. Optar por la propiedad compartida es también una respuesta habitual a la falta de algún *input* esencial, como el conocimiento adecuado sobre el mercado local, y a la existencia de activos complementarios en la producción o en la comercialización de un producto, de elevado riesgo, de una fuerte inversión inicial, de oportunidades para realizar acuerdos colusivos y de algún tipo de obstáculo a una posible fusión. Por su parte, el control total de la nueva sociedad es deseable cuanto más tácitas y difíciles de enseñar y compartir sean las ventajas competitivas de la multinacional y de los posibles socios (Kogut y Zander, 1993). Relacionado con esto último, en caso de las sociedades conjuntas, aquella empresa con mayores ventajas de propiedad o que proporcione un mayor volumen de capital fijo tenderá a controlar la nueva empresa, con el fin de reducir riesgos contractuales. No obstante, la reticencia a colaborar con otros socios puede verse contrarrestada por un elevado riesgo país; bien directo, cuando es el gobierno del país receptor de la inversión quien pone cortapisas a la entrada del capital extranjero, bien indirecto, cuando estos obstáculos provienen de grupos locales con capacidad de influir sobre las decisiones del anterior (Henisz y Williamson, 1999). A la hora de determinar la estrategia de entrada, este azar político interactúa con el azar contractual: si inicialmente cuanto mayor es la probabilidad de que exista el segundo, mayor será también la reticencia a colaborar con empresas locales, esta reticencia puede desaparecer como efecto de un elevado azar político (Henisz, 2000a y 2000b; Delios y Henisz, 2000). Sea cual fuere la razón por la que una empresa se decide a asociarse con otras locales, lo cierto es que frecuentemente uno de los socios termina haciéndose con la totalidad del capital. Este hecho ha llevado a tildar de fracaso a este tipo de iniciativas, cuando, en realidad, la

²¹ Jones (2005, p. 5), a partir de Zaheer (1995) y Ghemawat (2001).

²² Una síntesis en Caves (2007 [1982]), pp. 91-102.

empresa se puede haber disuelto porque ya se han alcanzado los objetivos perseguidos (Caves, 2007 [1982], p. 93).

El análisis de la organización interna de la empresa multinacional ha acaparado una atención menor que la comprensión del porqué de la inversión directa y el modo de entrada escogido (Ghoshal y Westney, 2005 [1993], pp. 1-2). Generalmente se parte de la idea de que la empresa ha de adaptar su estructura a la estrategia de internacionalización. De acuerdo con el paradigma desarrollado por Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal (Bartlett y Ghoshal, 2002 [1989]), de referencia entre los especialistas, la empresa debe desarrollar una organización que le permita alcanzar tres objetivos estratégicos: eficiencia (*global integration*), es decir, el aprovechamiento de las economías de escala y alcance derivadas de la integración global de sus operaciones; adaptación a las características del mercado de destino (*local responsiveness*), tanto en producto o servicio como en la forma de comercialización; y transferencia intraempresa de los conocimientos y ventajas competitivas de cada filial (*worldwide learning*). Así, a cada estrategia le corresponde un tipo de estructura, como puede observarse en el Cuadro 1.2. Con este modelo, Bartlett y Ghoshal mejoraban los trabajos anteriores que ya estaban señalando la creciente complejidad interna de la empresa multinacional y cómo estaban emergiendo nuevas estructuras alejadas de las tradicionales funcional, multidivisional y matricial.²³ Y es que la primera de ellas, constituida por departamentos con funciones distintas dirigidos por un directivo a partir de la información recopilada por los ejecutivos a su cargo, sólo permitía aprovechar las ventajas derivadas de la especialización y división del trabajo (Valdaliso y López, 2007 [2000], pp. 325-333; Caves, 2007 [1982], pp. 78-82). Las estructuras multidivisional y matricial, donde dos o más unidades funcionales estaban organizadas por área de producto o por área geográfica (ambas en la matricial) bajo la supervisión de un único directivo, resultaban insuficientes para impulsar la coordinación dentro de la empresa.

²³ Stopford y Wells (1972) y Prahalad y Doz (1987), tras las obras seminales de Perlmutter (1969) y Fayerweather's (1969). Véanse Guillén (2001a) y Ghemawat (2008) para una sucinta explicación.

CUADRO 1.2

TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL

Estrategia	Modelo	Objetivos ¹	Recursos transferidos	Características
MULTIDOMÉSTICA	Federación descentralizada	Gran AL Reducida IG	Capital (de matriz a filial)	Ventajas
				Toma de decisiones
				Distribución de recursos y competencias
				Competencias nucleares
				Coordinación e integración de operaciones
				Costes de control
				Tipo de tarea/conocimiento
				Rol de la filial
INTERNACIONAL	Federación coordinada	Reducida AL Reducida IG	Competencias (de matriz a filial)	Ventajas
				Toma de decisiones
				Distribución de recursos y competencias
				Competencias nucleares
				Coordinación e integración de operaciones
				Costes de control
				Tipo de tarea/conocimiento
				Rol de la filial
GLOBAL	Eje centralizado	Reducida AL Alta IG	Bienes, capital, competencias (de matriz a filial)	Ventajas
				Toma de decisiones
				Distribución de recursos y competencias
				Competencias nucleares
				Coordinación e integración de operaciones
				Costes de control
				Tipo de tarea/conocimiento
				Rol de la filial
TRANSNACIONAL	Red integrada	Alta AL Alta IG	Bienes, capital, personas, tecnología, conocimiento y recursos (en las dos direcciones)	Ventajas
				Toma de decisiones
				Distribución de recursos y competencias
				Competencias nucleares
				Coordinación e integración de operaciones
				Costes de control
				Tipo de tarea/conocimiento
				Rol de la filial

Notas: ¹ AL: adaptación local; IG: integración global.

Fuente: adaptado a partir de Bartlett y Ghoshal (2002 [1989]), Ghoshal y Nohria (2002 [1989]), Durán (2001), Guisado (2003) y Grant (2008).

Así, las jerarquías establecidas en la toma de decisiones –por excelencia la manera más eficaz de evitar el solapamiento de directrices y responsabilidades– quedan infravaloradas a favor de una mayor comunicación horizontal e interacción entre matriz y subsidiarias (Nohria y Ghoshal, 1997). Cada filial es, además, una

organización única, pues responde a un entorno económico, social y cultural diferente, que precisa de cierta autonomía aunque sea interdependiente del resto (Ghoshal y Nohria, 1990). De ahí que algunos autores hablen de la multinacional como una “red interorganizacional” (*inter-organizational network*), una organización internamente diferenciada para responder a entornos diferentes, o una “red interna inserta en una red externa” guiadas por un objetivo común (Ghoshal y Bartlett, 2005 [1993]).²⁴ Para otros autores, la mayor flexibilidad frente a la estructura jerárquica tradicional viene dada por mecanismos normativos de comunicación interna, más lateral que jerárquica y que suelen incluir valores culturales comunes o la denominada cultura corporativa (*heterarchies*).²⁵

Entender la empresa multinacional como una red de organizaciones interdependientes enfatiza, por otro lado, el papel de las filiales como generadoras de ventajas propias que les pueden llegar a asignar un papel estratégico dentro del grupo; rol que puede variar a lo largo del tiempo por la propia acción de los ejecutivos de la filial (Birkinshaw, 1997 y 1998; Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, Hood y Jonsson, 1998) y ventajas que son fruto de la interacción entre las capacidades transferidas por la casa matriz y el entorno específico en el que opera la filial (Blomström, Kokko y Zejan, 2000). Y es que en un entorno cada vez más globalizado, la multinacional será más eficiente si es capaz de aprovechar a nivel mundial todos los recursos y capacidades existentes. Pankaj Ghemawat (2008) ha insistido recientemente en que la transferencia de conocimientos, especialmente intangibles, es recíproco entre matriz y filial; de tal forma que, según este autor, las diferencias entre países (factores de localización, en definitiva) son una fuente de conocimiento sobre la que la empresa multinacional puede ejercer arbitraje con el fin de explotar esas diferencias en su provecho.²⁶ Nótese que, desde otra perspectiva, estos estudios vuelven al estudio de la interacción entre matriz y filial inherente a las investigaciones de la escuela de Uppsala.

Históricamente, el tipo de organización ideal descrito por los autores anteriores no ha sido frecuente, pero sí otras fórmulas para dotar de flexibilidad a la coordinación de operaciones allende fronteras: los grupos y las redes empresariales (Jones, 2005,

²⁴ Ghoshal y Bartlett (2005 [1993]). El trabajo editado por Nohria e Eccles (1992) ofrece una recopilación pionera de la aplicación del concepto de redes a las organizaciones.

²⁵ Hedlund (1986). Si no el único, es el principal autor de esta perspectiva. Véase una síntesis en Hedlund (2005 [1993]).

²⁶ La idea de arbitraje ya había sido expresada por Kogut (1985), pero más ante hechos puntuales que ante rasgos estructurales de las economías de destino (Ghemawat, 2008, pp. 198-199).

pp. 181-182). Las redes basadas en la confianza entre sus miembros permiten reducir los costes de transacción e información entre individuos y grupos de origen diverso, de tal forma que la circulación de información y recursos es fluida, algo vital en coyunturas de elevada incertidumbre.²⁷ Y es que a la hora de tomar una decisión puede ser más importante a quién se conoce que aquello que se conoce, pues otros agentes pueden aportar los conocimientos requeridos (Casson, 2000, p. 257).

Poseer el conocimiento preciso para realizar una inversión puede pasar por contar con el asesoramiento previo de grupos empresariales locales; especialmente en países con fuerte intervención estatal y cierta discrecionalidad en sus decisiones; con imperfecciones en los mercados de productos, capitales e información; con un alto grado de concentración empresarial; y con una política comercial asimétrica que promueva las exportaciones, proteja los bienes nacionales y facilite la importación de capitales y tecnología.²⁸ Esta forma de organización empresarial, para muchos un sustituto del mercado de factores (Strachan, 1976; Leff, 1978 y 1979), consiste en asociaciones formales o informales de numerosas sociedades con capacidades para operar en sectores muy diversos, pero cuyo control empresarial y financiero –ejercido a partir de participaciones minoritarias en el capital social y de la pertenencia a los consejos de administración– está centralizado en una única empresa, holding, banco o familia (Granovetter, 1995). La principal ventaja competitiva de los grupos empresariales, también denominados grupos económicos, es su “capacidad para ejecutar proyectos”, saber organizativo propio adquirido a partir de la aplicación de tecnología foránea a sus negocios locales (Amsden y Hikino, 1994). Los contactos de estos grupos con la Administración y con otros empresarios de su país resultan esenciales a la hora de combinar tecnología extranjera y mercados locales en entornos económicos proteccionistas (Guillén, 2000 y 2001b; Kock y Guillén, 2001). Así, la empresa multinacional proporciona tecnología y recursos financieros; el grupo, el conocimiento del mercado local.

Desde la sociología de las organizaciones se ha prestado especial atención a la impronta que el entorno de destino ejerce sobre la estrategia y la estructura de la

²⁷ Véanse Casson (2000) y Casson y Cox (1993). El concepto de redes ha sido ampliamente utilizado en campos distintos del de la economía, como la teoría de las organizaciones (citada con anterioridad), la historia y la sociología. Como ejemplos de obras de síntesis, véanse Jackson (2008) y Fernández y Rose (2009). Una pionera aplicación del concepto de redes al estudio de la empresa multinacional puede encontrarse en Holm, Eriksson y Johansson (1996).

²⁸ Para un estado de la cuestión, véanse Fruin (2008) y Valdaliso (2002) y (2004). La literatura se ha concentrado en países de industrialización tardía, aunque también hay evidencia de la existencia de estos grupos en economías desarrolladas caracterizadas por una menor protección.

empresa multinacional.²⁹ Así, se ha explicado la entrada de inversión directa extranjera y sus características atendiendo a cuestiones culturales –a mayor distancia cultural, mayor proclividad a entrar vía empresas mixtas y menor longevidad de las inversiones (Hofstede, 1980 y 1996)–; a los patrones jerárquicos y de autoridad imperantes en la sociedad, y que configurarían no sólo la estructura de la empresa, sino también sus relaciones con el mercado, dando lugar a sistemas empresariales o *business systems* muy diferentes³⁰; a las tradiciones legales –a mayor protección al accionista, mayor probabilidad de que se creen nuevas empresas, de que la propiedad esté más distribuida entre accionistas y de que la financiación se haga más recurriendo a la Bolsa que a créditos–; al riesgo país o azar político del lugar de destino –cuanto mayor sean éstos, mayor reticencia a invertir y menor la cantidad de inversión realizada (Kobrin, 1982)–; y a la política económica. Concentrándose en este último punto, Mauro Guillén (Guillén, 2001b) ha señalado cómo la pauta de crecimiento desarrollada en un país da lugar a un tipo diferente de IDE, en función de si se siguen políticas orientadas a la exportación o a la sustitución de importaciones, y restrictivas o permisivas a la entrada de capitales extranjeros. Como puede observarse en el Cuadro 1.3, excepto cuando se persigue una política de sustitución de importaciones y restricción a la inversión foránea, la empresa multinacional tiene algún tipo de acomodo. No obstante, las sociedades conjuntas aparecen como la fórmula más recomendable cuanto más son los obstáculos a la entrada de la empresa multinacional. Finalmente, el predominio de un tipo de empresa u otra varía en función de las asimetrías existentes entre flujos de bienes y capitales.

²⁹ Una síntesis excelente en Guillén y Suárez (2005).

³⁰ El término *sistema empresarial* o *business system* propuesto por Richard Whitley (Whitley, 1992a, 1992b, 1999 y 2007) hace referencia a “*distinctive patterns of economic organization that vary in their degree and mode of authoritative coordination of economic activities, and in the organization of, and interconnections between, owners, managers, experts, and other employees*” (Whitley, 1999, p. 33). A mayor diferenciación del sistema empresarial y mayor grado cohesión interna, más difícil reproducirlo en otro entorno. Desde la sociología de las organizaciones, este enfoque se ha desarrollado a partir de la comparación de los *keiretsu* japoneses, los *chaebols* sudcoreanos y las empresas familiares taiwanesas (Guillén y Suárez, 2005, pp. 130-133). De manera similar, Marie-Laure Djelic (Djelic, 1998, p. 3), analizando la experiencia de la Europa occidental en la segunda posguerra mundial, habla de “*dominant structural frameworks shaping conditions of industrial production in given countries... social constructions where technology and economic factors play a role without being entirely determining*”, dando lugar a pautas nacionales diferenciadas (*national systems of industrial production*). Anteriormente, Chandler (1990) había hablado de formas de capitalismo (*forms of capitalism*).

CUADRO 1.3
POLÍTICA ECONÓMICA E INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA

POLÍTICA DEL PAÍS DE DESTINO HACIA LA EMPRESA MULTINACIONAL		ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO		Características
		Orientada a la exportación	Sustitución de importaciones	
	Permisiva	Recursos diversos	Acceso a mercado protegido y con potencial de crecimiento	Incentivos de la empresa multinacional
		Adquisiciones en industrias maduras y creación de nuevas filiales	Sociedades conjuntas con empresas locales	Estrategia entrada
		Mayor integración en el mercado internacional	Tecnología, capital y generación de empleo y de divisas	Incentivos del gobierno del país de destino
		Aliado	Mal necesario	Visión sobre la multinacional en el país de destino
		Multinacional extranjera, PYMES y grandes oligopolios	Multinacional extranjera y grupos empresariales	Principales tipos de empresa
		Pragmática y modernizadora	Pragmática y populista	Pauta de desarrollo
		Mayor innovación y formación de los empleados	Productos y tecnología maduros, escaso I+D en la filial	Otras características
	Restrictiva	Acceso a recursos naturales y mano de obra barata y dócil	Acceso a recursos, sobre todo naturales	Incentivos de la empresa multinacional
		Contratos y sociedades conjuntas con participación minoritaria	Mejor no entrar	Estrategia entrada
		Tecnología y canales de distribución	Creación de empleo	Incentivos del gobierno país de destino
		Socio en igualdad de condiciones	Villano	Visión sobre la multinacional en el país de destino
		Grupos empresariales y empresas públicas	Empresas públicas y grandes oligopolios	Principales tipos de empresa
		Nacionalista y modernizadora	Nacionalista y populista	Pauta de desarrollo
		Conflictos sobre condiciones laborales	Frecuentes expropiaciones y nacionalizaciones	Otras características

Fuente: adaptado de Guillén (2001b).

Según este modelo, el interés del gobierno de destino por atraer inversión directa extranjera varía según la política económica que le interese desarrollar. Como puede deducirse, también lo hará en función de las capacidades y recursos que ofrezca la empresa extranjera, así como del sector en el que pretenda instalarse o que el Estado quiera desarrollar. Ambas partes, pues, tienen algo que ofrecer: el gobierno del país receptor de la inversión, recursos y un mercado; la empresa extranjera, capitales, tecnología, acceso a mercados exteriores y, en general, sus ventajas de propiedad. Todo ello afecta directamente al poder de negociación de cada una de las partes, el punto más discutido entre los politólogos que se han interesado por la empresa multinacional. La discusión ha sido sin duda más agitada en relación con los países menos desarrollados por tres razones: porque rápidamente surgieron interrogantes sobre cómo repartir las ganancias entre quien controla recursos

naturales y mano de obra, y quien posee capital y tecnología; porque muchas multinacionales sirvieron para legitimar gobiernos autoritarios en estos países tras la Segunda Guerra Mundial; y porque la inversión extranjera se ha considerado una forma de neocolonialismo (Guillén, 2001b, p. 125). En pleno auge del enfoque de la dependencia, a principios de los años setenta, muchos trabajos denunciaron los límites que a la soberanía nacional imponían las multinacionales como empresas con influyentes tentáculos allende fronteras.³¹ No se negaba la capacidad de negociación de los gobiernos, como una habilidad que también se iba aprendiendo con el tiempo (Moran, 1974); pero que se encontraba sujeta, en el caso de políticas de sustitución de importaciones, a la “triple alianza” entre el capital extranjero y el Estado y el empresariado locales, que perpetuaba la dependencia del país de destino respecto de los capitales y la tecnología del primero (Evans, 1979).

Influídos por la experiencia de los nuevos países industrializados del sureste asiático, los trabajos más recientes han adoptado una postura más conciliadora y dinámica, donde la fuerza de multinacional y de gobierno del país receptor varía en el tiempo, según el tipo de industria y de la política económica perseguida (Dunning, 1993a; Ramamurti, 2002). En aquellos sectores donde sea necesaria una mayor inversión inicial en capital fijo (como las industrias extractivas), el poder del Estado tiende a aumentar, en detrimento de la empresa extranjera.³² En el caso de políticas de sustitución de importaciones, el Estado decide a qué empresa extranjera permite operar en el mercado local, pero va perdiendo poder a favor de la multinacional según ésta genera toda una industria auxiliar a su alrededor o su red de contactos con clientes, proveedores y posibles socios locales. En ambos casos, es esperable que tanto empresa como Estado incluyan en sus planes las perspectivas de corto y largo plazo. Finalmente, si se busca inversión foránea para promover las exportaciones, en general el margen de maniobra del gobierno es estrecho, salvo si fueran necesarias inversiones en capital fijo relevantes. No obstante, Chul W. Moon y Augustine A. Lado señalan que es en las ventajas específicas de cada empresa multinacional donde reside su principal fortaleza a la hora de negociar con los gobiernos locales (Moon y

³¹ La de Vernon (1971) es la obra clásica. Desde el enfoque de la dependencia, Baran y Sweezy (1966) iniciaron la polémica, que vino prácticamente a coincidir con los primeros trabajos que, desde la economía del desarrollo, estudiaron el impacto de las multinacionales en el Tercer Mundo, así como con diversos trabajos divulgativos –Servan Schreiber (1967), que mencionaremos en el capítulo siguiente, fue un conocido ejemplo–. Una síntesis de todo ello en Fieldhouse (1990), pp. 32-38.

³² A partir de Haggard (1990), el primer autor en relacionar la estrategia de desarrollo con el tipo de relación que se establece entre multinacional y gobierno del país receptor de su inversión. Véanse para una síntesis de este tipo de estudios Guillén (2001a) y Caves (2007 [1982]), pp. 295-305.

Lado, 2000). Dado que dichas ventajas son difíciles de imitar, es menos esperable que su posición se erosione con el tiempo, tal y como defiende la influyente hipótesis de la obsolescencia de Vernon (1971). David Levy y Aseem Prakash amplían el análisis señalando cómo el entorno de negociación va más allá de la relación bilateral multinacional-Estado, pues también influyen organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales e, incluso, diferencias entre distintas esferas administrativas de un mismo gobierno (Levy y Prakash, 2003; Ramamurti, 2002).

Tras décadas de críticas a la empresa multinacional, lo cierto es que hoy en día hay un amplio consenso sobre su contribución al crecimiento económico, tanto por parte de los investigadores como de organismos internacionales muy diversos.³³ En relación a los primeros hemos visto detalladamente a lo largo del capítulo el tipo de capacidades en cuya transferencia la empresa multinacional resulta esencial. Aquellos estudios que, desde una perspectiva macroeconómica, han analizado el impacto de la inversión directa extranjera sobre el crecimiento de los países receptores señalan su contribución a la acumulación de capital, al equilibrio de las cuentas exteriores, y al incremento del comercio exterior, el empleo, la formación de capital humano y la eficiencia de sus suministradores locales.³⁴ El papel del Estado y demás instituciones es, además, crucial para originar y diseminar estos efectos. Crecimiento económico e inversión directa extranjera están, en definitiva, altamente relacionados. La evidencia histórica disponible nos muestra, sin embargo, que la casuística es muy amplia en función del tipo de industria, el modo de entrada, las ventajas de las empresas y de las economías de destino, e, incluso, el azar.³⁵

Hasta aquí, una síntesis de la literatura que ha abarcado el porqué, el cómo y los efectos de la IDE. A lo largo de la investigación iremos contrastando la evidencia observada con las premisas y resultados que hemos expuesto en estos apartados. Pero antes, veamos qué sabemos de la inversión directa extranjera en España.

³³ Sobre los últimos, véase, por ejemplo, UNCTAD (2005) y los *World Investment Reports* publicados anualmente por dicho organismo.

³⁴ Una síntesis en Dunning (1994), UNCTAD (1999), segunda parte; Lim (2000) y Caves (2007 [1982]), capítulo 9. La literatura económica y empresarial se concentra, no obstante, en el Tercer Mundo y en los países de nueva industrialización. Desde la historia empresarial, ampliando el abanico de estudio, véase Jones (2005), capítulo 10.

³⁵ Jones (2005), pp. 243-244 y 260-261.

1.3 La contribución de la inversión directa extranjera al crecimiento económico español

Existe un consenso generalizado, tanto entre economistas como historiadores, sobre el papel clave que la tecnología, la innovación y los conocimientos provenientes del exterior han jugado en el desarrollo español. Así es para los últimos años, como muestran los datos sobre la balanza de pagos tecnológica y el gasto en actividades de I+D (Molero, 2007 [1993]), y así ha sido históricamente, como se deduce de las series que se han elaborado para los dos últimos siglos sobre patentes (Sáiz, 2005), gasto en educación (Núñez, 2005) e importaciones de maquinaria y bienes de equipo (Tena, 2005). Históricamente este hecho ha sido algo común entre las economías europeas. Aprender de los líderes fue precisamente una de las ventajas de los países más rezagados durante la industrialización (Cameron, 2007 [1989], capítulos 9 y 10); como lo ha sido, más recientemente, en el caso de las economías emergentes de Asia y América Latina (Bustelo, 1994; Bustelo, García y Olivie, 2004; OCDE, 2009). Ahora bien, en comparación con otros países europeos, la dependencia española de la tecnología foránea resulta elevada y estructural, tal y como indica la información disponible y Mar Cebrián ha demostrado para la época del desarrollismo (Cebrián, 2001, 2005 y 2008).³⁶

¿Qué papel ha tenido en todo esto la entrada de inversión directa extranjera? Cuantificar la contribución de la IDE al crecimiento económico español es ciertamente difícil. La principal razón es la falta de fuentes sobre el volumen y la evolución de tal inversión en el largo plazo. Descontando los flujos de capital recogidos en la balanza de pagos –pues no identifican su origen y tan sólo diferencian entre inversión directa y en cartera desde los setenta–, las entradas de capital extranjero no comenzaron a registrarse hasta 1959, y sólo de forma parcial, pues se recogía tan sólo la inversión relativa a un número determinado de sectores, que fue variando en el tiempo; sólo aquellas propuestas en las que el capital foráneo era mayoritario; y, en cualquier caso, los proyectos que habían sido autorizados por el gobierno –en concreto la Oficina de Coordinación y Programación Económica, dependiente del Ministerio de Comercio–, y que no necesariamente tenían por qué materializarse después o lo hacían con importantes desfases temporales.³⁷ No fue hasta 1975 cuando el Banco de España, en

³⁶ Para datos actuales, véanse las estadísticas que proporciona la Unión Europea (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/introduction; fecha de consulta 20/05/10).

³⁷ Sobre la contabilización de la inversión directa extranjera en España véase el Apéndice 3.9.

los Registros de Caja, comenzó a contabilizar sistemáticamente los flujos exteriores de capital diferenciando por país de procedencia y por tipo de inversión (directa o en cartera). No es sorprendente, por tanto, que el estudio de la IDE por parte de los economistas se haya concentrado en los últimos treinta y cinco años, prestándose especial atención a los factores determinantes de la IDE en España, su impacto económico y la posible existencia de una relación entre IDE recibida y emitida, siguiendo los postulados de la *Investment Development Path* formulada por Dunning y Narula.³⁸

Pero el interés por conocer la extensión e importancia de los inversores extranjeros en el entramado empresarial español fue anterior. Desde la economía aplicada sobre todo, y a partir de los expedientes de inversiones extranjeras mayoritarias autorizadas y los directorios de sociedades anónimas, diversos trabajos identificaron la importancia del capital foráneo en las mayores empresas españolas, así como el volumen, procedencia y distribución sectorial y territorial de los flujos de inversión recibidos desde 1959.³⁹ Ello vino a coincidir con la publicación del primer censo de inversiones extranjeras en España y las primeras publicaciones del Ministerio de Industria sobre las mayores empresas industriales del país, donde, entre otros factores, se analizaba la participación de capital foráneo.⁴⁰ Apoyándose en la información disponible sobre entrada de inversión extranjera, pero también sobre licencias adquiridas, contratos de asistencia técnica firmados con el exterior e importación de bienes de equipo, buena parte de estos trabajos denunciaban la dependencia de la economía española de la innovación foránea. Las empresas españolas se dibujaban, así, como receptores pasivos del conocimiento externo; un conocimiento, por otro lado, alejado de la frontera tecnológica y monopolizado por los grandes grupos bancarios nacionales y la elite empresarial y política.⁴¹ En

³⁸ Para una revisión bibliográfica del estudio de la inversión directa extranjera en España, véanse Gómez y Santero (2005); con mayor recorrido histórico, Giráldez (2001); y con mayor detalle pero menos actualizado, Ortega (1992), pp. 41-45. Sobre el estudio de la IDP para España, no contemplado en las referencias anteriores, véanse Campa y Guillén (1996), Durán y Úbeda (2001) y Álvarez (2003). Una síntesis de la evolución reciente de la IDE recibida en Fernández-Otheo (2007), pp. 378-386.

³⁹ Aguilar (1973), Varela y Rodríguez de Pablo (1974), Cuadrado Roura (1975), Velarde (1975), Gallego (1975); Lucas Fernández (1975); Donges (1976); Fanjul y Segura (1977); y Muñoz, Roldán y Serrano (1978). La publicación *Información Comercial Española* (ICE) recogió versiones preliminares de estos trabajos, entre otros también dedicados a los capitales extranjeros. Véanse, por ejemplo, los artículos recogidos en el número 493.

⁴⁰ Véanse, respectivamente, Dirección General de Transacciones Exteriores (1980) y Ministerio de Industria (1972). El primero sólo recoge aquellas empresas con igual o superior a los dos millones de pesetas. Sin que llegara a publicarse, en 1979 se realizó un nuevo censo (Giráldez, 1992, p. 132).

⁴¹ Sobre la conexión de la inversión extranjera con el "capital nacional", véase la obra pionera de De la Sierra (1953). También, Muñoz (1969) y Tamames (1977); así como los trabajos, más descriptivos que

consonancia con la literatura de la época, la alianza implícita entre Estado, empresarios locales y capital extranjero habría perpetuado así la dependencia española del extranjero.

A excepción del estudio realizado por Joan Sardà para el Ochocientos (Sardà, 1948), los primeros esfuerzos por cuantificar el peso histórico de la inversión directa extranjera en España también datan de los años setenta del siglo pasado. El proyecto más ambicioso fue la reconstrucción realizada por Albert Broder para el siglo XIX, basada fundamentalmente en los aportes de capital realizados por algunas de las empresas más significativas (Broder, 1976 y 1979). Si bien las cuantificaciones realizadas por Sardà y Broder han de tomarse con extrema cautela, pues ambas presentan serias limitaciones metodológicas y de fuentes, permiten conocer, al menos, quiénes eran los principales inversores extranjeros, como, de manera menos profusa y a partir de fuentes aún más inciertas, recogen Manuel Campillo (Campillo, 1963) y Fernando Sáinz (Sáinz, 1965).⁴² En cualquier caso, ninguno de estos trabajos se adentra a evaluar el efecto de los capitales foráneos sobre la economía española, aspecto sí abordado por los estudios sectoriales que estaban realizándose por esas mismas fechas. Así, gracias a las obras de historiadores económicos como Gabriel Tortella, Jordi Nadal, Pedro Tedde de Lorca y el propio Broder –que compartieron el interés por estas cuestiones con economistas como Santiago Roldán, Juan Muñoz, Ángel Serrano y José Luis García Delgado– conocemos el papel de la inversión directa extranjera en el *fracaso* de la primera revolución industrial, en concreto en relación con la minería, el ferrocarril y la banca.⁴³ La historiografía ha hecho hincapié en los reducidos efectos de arrastre de estas iniciativas sobre la industria nacional, si bien más recientemente se ha señalado el elevado coste de oportunidad que podría haber generado desarrollarlas de otro modo.⁴⁴

En los últimos años, y coincidiendo con una más visible internacionalización de la empresa española, ha habido un renovado interés entre los historiadores

analíticos, de Guillén (1963) y Moya (1984). Los trabajos recogidos en la nota 39 también reflejan, con mayor o menor detalle, este hecho. El más exhaustivo es Muñoz, Roldán y Serrano (1978). Algo posteriores, pero reincidiendo en el carácter dependiente del crecimiento económico español, son las obras de Braña, Buesa y Molero (1976), (1979) y (1984) y Buesa y Molero (1989).

⁴² Para una valoración crítica, aunque breve, sobre la metodología y las fuentes empleadas en los estudios de Sardà y Broder véase López Morell (1999), pp. 15-16.

⁴³ Tortella (1973); Roldán y García Delgado (1974); Nadal (1975); Tedde de Lorca (1974) y (1978); Muñoz, Roldán y Serrano (1976) y (1977) y Broder (1979). Véase también el resumen actualizado del primer autor sobre el papel foráneo en la formación del capitalismo español (Tortella, 2008).

⁴⁴ Véanse Gómez Mendoza (1989) sobre el ferrocarril y Escudero (1996) para un estado de la cuestión sobre la minería.

económicos por examinar la evolución de la inversión directa extranjera en España. A partir fundamentalmente de documentación conservada en el Banco de España, Teresa Tortella ha registrado las empresas extranjeras que operaban en el país desde la últimas décadas del siglo XIX hasta 1966 (Tortella, 2000 y 2008). En esta dirección, pero a partir de la información recopilada en los anuarios históricos de sociedades anónimas, Juan Muñoz, Juan Alonso Hierro y Juan Martín Fernández han reconstruido las sociedades extranjeras existentes en los albores del siglo XX, retomando con ello la metodología y el enfoque de los estudios, ya mencionados, realizados desde la economía aplicada para el desarrollismo (Muñoz, Alonso y Martín, 2002). Valiéndose de fuentes diplomáticas y, para el caso de la inversión americana, de los estudios realizados por las agencias económicas de la Administración estadounidense, los trabajos de Julio Tascón recopilan estimaciones cuantitativas de la inversión directa extranjera en España y relaciones de las empresas foráneas existentes para distintas fechas de las décadas centrales del siglo XX (Tascón, 2002, 2003 y 2005). Con mayor detalle y a partir de fuentes diplomáticas y archivos privados suizos, Sébastien Farré y Jörg Ruckstuhl han seguido la pista al capital suizo durante el franquismo (Farré y Ruckstuhl, 2008); como también, para la Guerra Civil e inmediata posguerra, Julio Tascón y Albert Carreras (Tascón y Carreras, 2001). Los primeros examinan, además, el papel de la diplomacia suiza en la expansión de estas inversiones, aspecto también tratado por Esther Sánchez para el caso del capital francés durante los años sesenta (Sánchez, 2006).

Estos trabajos han contribuido a identificar a los principales inversores foráneos en la España contemporánea, así como a determinar los periodos y sectores de mayor concentración y, para los casos suizo y francés, el papel del Estado en la expansión de las multinacionales en los países de origen. A excepción de este último punto, los resultados, de nuevo, han de tomarse con cautela ante la dificultad de conocer la totalidad de las empresas extranjeras radicadas en el país y, lo que es más importante, la participación foránea en cada una de ellas. Por otro lado, ninguno de ellos persigue evaluar el impacto de este capital sobre la economía y sobre las empresas españolas ni examinar la interacción entre empresa extranjera y entorno local. De forma indirecta, pues no es su objetivo central, se trata de una cuestión tratada en diversos trabajos que han estudiado la formación en España de sectores como la industria química y farmacéutica (Puig, 2003b) y los servicios de consultoría (Kipping y Puig, 2003a y 2003b). A nivel agregado, el impacto del entorno institucional sobre los inversores foráneos ha sido tratado monográficamente por Albert Carreras

(Carreras, 2003), Lina Gálvez y Francisco Comín (Gálvez y Comín, 2003), Eugenio Torres (Torres, 2003a), Óscar Calvo (Calvo, 2008) e, incidiendo en las conexiones con sus socios españoles, Núria Puig y Adoración Álvaro (Puig y Álvaro, 2007).⁴⁵ Finalmente, un último grupo de trabajos ha tratado de reconstruir los modelos de inversión de los países más influyentes en la España contemporánea (Loscertales, 2002; López Morell, 2005; Castro, 2007, 2008 y 2009; Puig, Álvaro y Castro, 2008; y Puig y Castro, 2009). Estas investigaciones inciden en la dependencia tecnológica española y en la conexión de los inversores extranjeros con los principales grupos empresariales del país; pero, a diferencia de los trabajos de los setenta, otorgan un mayor protagonismo a los empresarios españoles en la atracción del interés foráneo y en la formación de capacidades locales.⁴⁶ Sólo algunos de ellos, empero, tratan de contrastar las principales teorías existentes sobre la empresa multinacional (Puig y Castro, 2009; Castro, 2010a).

Es precisamente en esta última dirección en la que analizamos en este trabajo la inversión directa estadounidense en España. Nuestro interés se centra en las estrategias de entrada de las empresas extranjeras, en la interrelación con el entorno empresarial local y, finalmente, en la contribución a la creación de capacidades organizativas entre las empresas españolas. De esta manera se pretende dotar de evidencia empírica al amplio *corpus* teórico desarrollado en relación con los negocios internacionales, para contribuir, así, a recortar la distancia que tradicionalmente ha separado a esta disciplina de la historia económica de la empresa.

⁴⁵ Para un síntesis general sobre el entorno institucional español y su impacto en la empresa, véanse asimismo Comín (2002), Cabrera y del Rey (2002), Miranda (2003) y Torres (2003b).

⁴⁶ Esta dependencia tecnológica puede seguirse, desde la primera revolución industrial, en el *Atlas Industrial* editado por Jordi Nadal (Nadal, 2003). Y los contactos de los empresarios españoles con firmas extranjeras aparece en numerosas de las biografías recogidas en Torres (2000) y las compilaciones regionales de Cabana (2006) y Vidal (2005).

CAPÍTULO 2

Estados Unidos y la empresa europea en la carrera del siglo XX (1918-1975)

"The whole world is now fascinated by the United States –by its wealth, its power, its speed. [...] The world wants to discover the hidden principle of success responsible for the turbulent prosperity of the American nation and for her marvellous expansion. So American life becomes the model with, consciously or subconsciously, all life is now imitating", Salvador de Madariaga, *Americans*, 1930, p. 115.

"America as the dynamic center of ever-widening spheres of enterprise, America as the training center of the skillful servants of mankind, America as the Good Samaritan [...] and America as the powerhouse of the ideals of Freedom and Justice [...] It is in this spirit that all of us are called, each to his own measure of capacity, and each in the widest horizon of his vision, to create the first great American Century", Henry R. Luce, *Life*, 17 de febrero de 1941.

"La troisième puissance industrielle mondiale, après les Etats-Unis et l'URSS pourrait bien être dans quinze ans, non pas l'Europe mais l'industrie américaine en Europe", Jean Jacques Servan-Schreiber, *Le Défi Américain*, 1967, p. 17.

En 1967, el periodista y político francés Jean Jacques Servan-Schreiber advertía, en una obra rápidamente traducida a varios idiomas, del *défi américain*, definido como la creciente dependencia económica y tecnológica europea respecto de Estados Unidos.¹ En efecto, la expansión de los intereses económicos americanos en Europa tras la Segunda Guerra Mundial había sido abrumadora y especialmente visible en sectores punteros como la energía atómica, la investigación espacial, la aeronáutica y la electrónica. Menos espectacular quizás, pero igualmente novedosa, fue la difusión de servicios como la consultoría, el marketing y la publicidad, de estructuras corporativas como la gran empresa gerencial, de métodos de organización industrial o de instituciones de formación de directivos. Tal difusión fue facilitada, lógicamente, por la expansión de las empresas estadounidenses en Europa. Pero también por la propia Administración, que alentó la exportación del modelo económico y social americano a través de diferentes programas de asistencia técnica. Aparentemente, los líderes empresariales y políticos estadounidenses habían decidido seguir las exhortaciones

¹ Servan-Schreiber (1967). Una visión anterior, menos crítica de la amenaza americana, puede verse en Williams (1962) y McCreary (1964).

del periodista Henry Luce: era preciso un esfuerzo colectivo para hacer del siglo XX el siglo americano.²



Figura 2.1 “Año Nuevo de 1901. El tío Sam ha adelantado al resto de las naciones a lo largo del siglo XIX. Ahora podemos ver cómo las deja atrás con el siglo XX”, *Judge*, 5 de enero de 1901, Mahn Center for Archives & Special Collections, Ohio University Libraries.

Tal como Luce señalaba, Estados Unidos contaba con base suficiente para ello. A nivel económico, los cimientos de su liderazgo se habían ido asentando, lenta pero inexorablemente, desde finales del siglo XIX. De hecho, ya por aquel entonces se vislumbraba a Estados Unidos como el ganador de “la carrera del siglo XX”, tras haber ido adelantando posiciones a sus competidores a lo largo del Ochocientos (Figura 2.1). El despegue industrial de la antigua colonia británica, unido a la integración de la economía mundial, permitió la internacionalización creciente de sus empresas. La invasión comercial americana, o el fin del liderazgo británico, era para muchos inevitable.³ De hecho, entre 1880 y 1914 el comercio exterior estadounidense se

² *Life*, editorial 17 de febrero de 1941, publicado nueve meses y medio después del bombardeo de Pearl Harbor [reimpreso en *Diplomatic History* (1999), 23, 2, pp. 159-171].

³ Expresión utilizada por primera vez por el ministro austriaco de Asuntos Exteriores ante la adquisición de una importante empresa británica de transportes por parte de la banca Morgan en 1901 (Wilkins, 1970, pp. 70-71). Pero expresiones similares pueden verse en varias obras publicadas por las mismas fechas, como Stead (1972 [1902]), Blanco (1902), Thwaite (1902) y Vanderlip (1976 [1902]).

triplicó y, en la última fecha, la inversión directa realizada en el exterior tenía el mismo peso en la riqueza nacional, un 7%, que cincuenta años más tarde (Wilkins, 1970, pp. 201-202). Respecto a Europa, sus importaciones desde Estados Unidos se habían duplicado para dicho periodo, aunque sólo acogía el 20% de la inversión directa emitida en vísperas de la Gran Guerra. Canadá y México, territorios geográficamente más cercanos, fueron el primer destino de las inversiones exteriores estadounidenses; hecho que no impidió el avance de las multinacionales americanas en Europa. No ha de sorprendernos, por tanto, la fascinación por Estados Unidos de la que Salvador de Madariaga se hacía eco en vísperas de la Gran Depresión (Madariaga, 1930).

En este capítulo examinaremos las bases de la expansión americana. Para ello se sintetizan en primer lugar las ideas, técnicas y conocimientos asociadas al modelo económico y empresarial estadounidense. Posteriormente, los apartados segundo y tercero abordan los dos canales de difusión señalados por contemporáneos y por investigaciones recientes: la inversión directa extranjera y los programas de asistencia técnica iniciados con el Plan Marshall. La mayoría de estos trabajos se ocupan de Europa noroccidental. Menos sabemos de la americanización del sur de Europa, un grupo de países que, por su atraso histórico y su estructural dependencia tecnológica, más podían aprovechar, *a priori*, la asistencia brindada por los inversores y los programas foráneos. A partir de fuentes originales, en el último apartado se reconstruye la posición de estos países en relación a la inversión directa y la ayuda estadounidenses. Ello nos permite adelantar las hipótesis sobre la influencia de Estados Unidos en la modernización del sur de Europa que contrastaremos para el caso español en los capítulos siguientes.

2.1 El modelo americano y su difusión en Europa

Las décadas que siguieron al final de la Segunda Guerra Mundial fueron de indiscutible liderazgo estadounidense, tanto en términos económicos como políticos, militares y tecnológicos. Este liderazgo sentó las bases para que su influencia sobre Europa Occidental alcanzara máximos, al tiempo que la economía americana se internacionalizaba con una fuerza renovada, tanto en términos de comercio como de inversión directa. Todo ello coincidió con la labor de las agencias oficiales encargadas de gestionar el Plan Marshall y con la ambiciosa política de ayuda exterior que le siguió, también bajo los auspicios de Estados Unidos. Bien a través de cauces

privados, bien a través de los programas oficiales de ayuda internacional, la Administración y la empresa estadounidenses difundieron ideas, técnicas y conocimientos alrededor del mundo y, en particular, en Europa Occidental.

El liderazgo estadounidense descansaba, empero, sobre raíces históricas profundas. El acceso a recursos naturales propios baratos y cercanos, un mercado interior considerable, un factor trabajo relativamente caro, junto con el desarrollo tecnológico ligado a la segunda revolución industrial, permitió la consolidación, ya en el siglo XIX, de la producción y distribución en masa; artículos, generalmente novedosos, que resultaban muy competitivos en los mercados europeos, especialmente con el desarrollo de transportes y comunicaciones en las últimas décadas del Ochocientos.⁴ En la época de Entreguerras, la producción en serie y una mayor base científica se combinaron para permitir el desarrollo de la química y la electrotecnia; sectores que, junto a la electrónica y la aeronáutica, asentarían el liderazgo técnico americano tras la Segunda Guerra Mundial. Ello fue posible por una inversión mayor que la de sus competidores en I+D y en formación de científicos e ingenieros, financiada tanto desde el gobierno como desde la empresa privada. La última, de hecho, pronto vislumbró la potencialidad de las aplicaciones civiles derivadas de las tecnologías desarrolladas con fines militares durante el conflicto bélico. Este desarrollo tecnológico fue acompañado, desde finales del siglo XIX, por métodos avanzados de organización y gestión empresarial. Precisamente a ellos –y su valedor, la gran empresa moderna– ha atribuido la historia empresarial el liderazgo estadounidense (Chandler, 1962, 1977 y 1990).

Ahora bien, ni estos métodos fueron los únicos existentes –ni siquiera en Estados Unidos– ni tenían por qué ser los mejores en cualquier otro contexto empresarial, como los investigadores han ido poniendo de relieve.⁵ En cualquier caso, dados sus visibles buenos resultados, constituyeron un referente para empresarios y gobiernos de otros países en diferentes momentos del siglo XX. De ahí que habitualmente se hable de “modelo americano” y de la “americanización” de la

⁴ Sobre el desarrollo tecnológico estadounidense, véanse Nelson y Wrigth (1992) y Mowery y Rosenberg (1998).

⁵ En los últimos años ha aparecido una amplia literatura enfatizando las ventajas de estructuras organizativas distintas a la gran empresa moderna, como la especialización flexible (Piore y Sabel, 1990; Scranton, 1997; y Zeitlin, 1997), los clústers (Porter, 1990), los distritos industriales neomarthallianos (Becattini, 1975 y 1979), la empresa familiar y los grupos y redes empresariales comentados en el Capítulo 1. Sobre esta cuestión véanse López y Valdaliso (2000), pp. 322-328 y 480-503; y los estados de la cuestión de Fernández Pérez (2003) sobre la empresa familiar y su tratamiento en la economía y la historia económica; Fruin (2008) sobre los grupos empresariales; Catalan, Miranda y Ramon (2008), sobre distritos industriales y clústers; y Fernández Pérez y Rose (2009) sobre las redes.

empresa europea, entendiendo por ello más que un único tipo de empresa a la americana, una serie de ideas, principios y técnicas que se desarrollaron pioneramente en el país anglosajón y de los que cada empresa u organización adoptó, adaptó o imitó aquello que se ajustaba mejor a sus características y su entorno tecnológico, económico, político y sociocultural.⁶ A continuación se resumen las características de ese modelo americano, admirado, a la par que recelado, por las empresas e instituciones europeas.

2.1.1 El ideario económico oficial

La defensa de la competencia ha sido históricamente una de las máximas de los diferentes gobiernos estadounidenses. El surgimiento de grandes empresas y el poder de mercado que llegaron a aglutinar en algunos sectores, como el petróleo, las finanzas o el tabaco, junto con la presión de una opinión pública que veía en todo ello una amenaza a su libertad individual, estuvo en el origen de una temprana y decidida intervención estatal en contra de cualquier iniciativa empresarial que atentara contra la libre competencia. Ello se plasmó en la Ley Sherman de 1890. Los trusts formados en la segunda mitad del siglo XIX, que contaban con las sagas de los Morgan, Carnegie o Rockefeller entre sus cabezas más visibles, fueron su primer objetivo. El carácter discrecional que terminó caracterizando esta legislación –dada la superposición de poderes entre estados y gobierno federal– y su uso más con fines políticos que prácticos –salvo notables excepciones como Standard Oil, obligada a escindirse en 1911– no impidió que acabara con monopolios y cárteles; aunque a la par reforzó el oligopolio y la gran empresa en numerosos sectores (Galambos y Pratt, 1988, pp. 56-64). Tras la Gran Guerra, cuando el esfuerzo realizado amortiguó las críticas hacia la

⁶ La celebración del cincuentenario del Plan Marshall dio aliento a numerosas obras y proyectos internacionales sobre la difusión del modelo americano de organización económica y empresarial. Véanse, centrados en la segunda posguerra mundial y Europa, Kogut y Parkinson (1993) y los trabajos recogidos en Kipping y Bjarvar (1998); Gourvish y Tiratsoo (1998); Engwall y Zamagni (1998); Zeitlin y Herrigel (2000); Barjot (2002a); Barjot y Réveillard (2002); Barjot y Schröter (2002); Barjot, Lescent-Giles y Fèrrière (2002); y Kipping y Tiratsoo (2002). Para el caso de España, Puig (2003a) y (2005), García Ruiz (2003b), Puig y Álvaro (2002) y (2003); y Miranda (2004). Djelic (1998) compara Francia, Alemania e Italia a partir sobre todo de fuentes institucionales, mientras que Schröter (2005) ofrece una valiosa síntesis para todo el siglo XX. Centrados en la inversión directa estadounidense, véanse los trabajos recogidos en Bonin y de Goey (2009). Guillén (1994) ya con anterioridad había tratado la difusión, de los principales paradigmas de organización del trabajo desde Estados Unidos al Reino Unido, Alemania y España. Finalmente, para una discusión y comparación de los modelos empresariales en Estados Unidos y en Europa, véase Schröter (2008).

gran empresa, la lucha contra los cárteles se convertiría en su principal objetivo (Galambos y Pratt, 1988, p. 132).

La intervención antitrust estadounidense no tuvo paralelo en Europa. Sin esa acusada presencia de la gran empresa del Ochocientos, la experiencia de planificación industrial durante la Primera Guerra Mundial reforzó la colaboración entre empresarios y entre éstos y el gobierno (Valdaliso y López, 2000, pp. 335-336). Los cárteles no sólo terminaron gozando de una aceptación generalizada, sino que se convirtieron en un instrumento de política económica que, a juicio de algunos gobiernos, favorecía la consecución simultánea de eficiencia económica y cohesión social (Schröter, 1996). Regulando la competencia, estos acuerdos, a caballo entre el mercado y la gran empresa, habrían facilitado que en industrias diversas se aprovecharan las ventajas derivadas de economías de escala y diversificación (Fear, 2006). No obstante, el apoyo de algunos de ellos a la Alemania nazi, sembrando así el descontento popular, junto con la presión de las autoridades estadounidenses, sentó las bases de un proceso descartelizador en Europa tras la Segunda Guerra Mundial (Schröter, 2005, pp. 67-71). En general, Europa occidental terminó adoptando la tradicional visión americana en este sentido. Alemania y Austria, a la sazón bajo control aliado tras la guerra, fueron pioneros y los carteles se ilegalizaron ya en 1947, si bien se necesitaron algunos años más para poner en práctica la legislación. A estos países les siguió el norte de Europa a pesar de las reticencias iniciales de los países escandinavos. Donde sin duda los movimientos fueron más lentos fue en Bélgica, Francia y el sur de Europa. El espíritu pro-competencia ya establecido en el Tratado de Roma de 1957 y ratificado en el Acta Única Europea de 1986 no fue óbice para que la legislación correspondiente no se decretara hasta varios años después del nacimiento de la Comunidad Económica Europea.

El desmantelamiento de los cárteles europeos fue parejo a otro fenómeno también auspiciado desde los Estados Unidos, la liberalización del comercio mundial. Ya se había intentado tras la Primera Guerra Mundial, contando para ello con el buen hacer de la recién creada Sociedad de Naciones (Eckes y Zeiler, 2003, p. 60). Pero las intenciones tuvieron escasa plasmación en la práctica y Estados Unidos, con un amplio consenso europeo, repitieron agenda en Bretton Woods. Sus objetivos se plasmaron parcialmente en el *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT, Acuerdo General sobre Tarifas y Aranceles). La apertura de mercados y el fomento de las relaciones multilaterales se convirtieron, de hecho, en pilares de la estabilización macroeconómica de la Edad de Oro (Singer, 1995). En cambio, en términos de política

interior la estrategia varió a un lado y otro del Atlántico; mientras en Estados Unidos se vincularon salarios y productividad y nivel de precios, en Europa se generalizó el Estado del Bienestar. En uno y otro caso, no obstante, la regulación estatal sobre algunas actividades –sobre todo las relacionadas con servicios y comunicaciones– se extendió con fuerza, como también la empresa pública.

La crisis de los años setenta vino a poner en entredicho las bondades del modelo económico occidental, provocando que los gobiernos europeos y norteamericano viraran su política económica bajo los auspicios de la escuela monetarista de Chicago.⁷ Así se fue generalizando un proceso de desregulación de mercados, de privatización de la empresa pública, de recorte impositivo y de remodelación del Estado del Bienestar que se prologaría en los siguientes años, si bien con un impacto de distinta intensidad y una variada cronología.⁸

2.1.2 Las ideas de las empresas

Tras la Segunda Guerra Mundial, Europa occidental siguió muy de cerca la política económica desarrollada en Estados Unidos, como acabamos de ver. Ello coincidió con la masiva arribada de técnicas, métodos y hábitos asociados a la empresa norteamericana y a su cada vez más claro liderazgo. Lógicamente, ni todo ello era algo totalmente nuevo, ni eran representativo de todas las empresas estadounidenses; pero sí fue lo más visible en Europa y aquello que más llamó la atención entre los contemporáneos. ¿De qué se trataba? Se resume en las siguientes páginas.

a) Estandarización y producción y distribución en masa

La difusión de la segunda revolución industrial vino acompañada, en los países más avanzados, de una mayor inversión en capital e I+D. En algunos sectores, ello se tradujo en la aparición de una industria de flujo continuo, caracterizada por la producción en serie de bienes estandarizados y por la utilización de maquinaria muy especializada para cuyo manejo era suficiente con una mano de obra semicualificada

⁷ Una síntesis de la evolución en las últimas décadas de la teoría macroeconómica en Snowdon y Vane (2005), capítulo 1.

⁸ Schröter (2005), capítulo 5. Sobre el proceso de privatización de la empresa pública en Estados Unidos y Europa, véanse las obras recientes de Clifton, Comín y Díaz (2003) y (2007). En la Unión Europea, la defensa de la competencia se trató más de una “re-regulación”, pues pasó por la creación de diferentes organismos que supervisaron las concentraciones empresariales y las prácticas abusivas (Carreras y Tafunell, 2004, p. 425).

y, por ello, relativamente barata (Valdaliso y López, 2000, pp. 283-287). Dentro de este esquema, el desarrollo de componentes intercambiables permitió, a su vez, un tremendo abaratamiento en los costes de fabricación del resto de la industria (Hughes, 1989). Fue en Estados Unidos donde la estandarización se aplicó por primera vez sistemáticamente. Como ya se ha señalado, contaba con incentivos para ello –precio relativo de factores y tamaño de mercado, a lo que se unía a finales del siglo XIX una abultada mano de obra poco cualificada y no sindicada–, acrecentados por el desarrollo de los transportes y comunicaciones, que facilitó un mayor aprovechamiento de las economías de escala. Su difusión estuvo muy ligada, además, a nuevas formas de organización del trabajo en planta, de las que hablaremos en el siguiente apartado.

En cualquier caso, estas novedades, que favorecieron el incremento de la productividad de las empresas estadounidenses en el transcurso del siglo XIX, de poco habrían servido si, al mismo tiempo, no se hubieran ampliado las redes de distribución y venta (Valdaliso y López, 2000, pp. 276-283; Schröter, 2005, pp. 77-89). Hacia 1870, la mayoría de los antiguos comerciantes a comisión americanos habían pasado a ser mayoristas, empresas con estructuras organizativas cada vez más complejas que abarcaban todos los aspectos relacionados con su actividad, desde la organización de la red de viajeros (fuente de información comercial primordial), hasta la organización de compras, creación de marcas propias, transporte, crédito y contabilidad. A partir de entonces las fórmulas para la distribución en masa se multiplicaron, como los grandes almacenes, las cadenas de tiendas y, ya en los años treinta, los supermercados, que, al igual que los anteriores, se basaban en el *self-service* y la disposición de los productos al público. A todo ello se añadió, esta vez para abarcar el amplio mercado rural, la venta por correo y el sistema de franquicias, rápidamente popularizado en sectores como el petróleo y la comida rápida (Jones, 2005, pp. 139-143).

Los empresarios europeos, por su parte, no eran ajenos a estos cambios ni a la competitividad creciente de los productos estadounidenses. La oposición de los sindicatos, especialmente en Alemania, y de propietarios y directivos dificultó, empero, la difusión de la producción en serie hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, salvo excepciones como el sector del automóvil (Schröter, 2005, pp. 20-22). Incluso entonces, las empresas europeas no incorporaron íntegramente los métodos americanos, sino que adaptaron aquellos que consideraron necesarios. Los fabricantes de automóviles británicos, por ejemplo, no incorporaron las nuevas técnicas estadounidenses de control de calidad, basadas más en cálculos estadísticos

que en la comprobación humana, no porque no se conocieran, sino porque no lo creyeron necesario (Tomlinson y Tiratsoo, 1998). Al igual que la producción en serie, la distribución en masa no se generalizó en el Viejo Continente hasta la Edad de Oro, coincidiendo con un aumento del consumo sin precedentes. Aunque existían experiencias pioneras en algunos países europeos, como los grandes almacenes decimonónicos de París y de Londres, iniciativas americanas como las cadenas de tiendas habían estado incluso prohibidas por algunos gobiernos hasta entonces (Schröter, 2005, pp. 86-89).

b) La Organización Científica del Trabajo y las Relaciones Humanas

La difusión de la estandarización y la producción en masa implicó un tamaño creciente de las empresas, así como de la complejidad de su gestión. Coincidiendo con el auge de las ingenierías a nivel universitario, a finales del siglo XIX el descontento sobre los métodos de organización aplicados a nivel de planta iba en aumento entre los técnicos estadounidenses. Ello explica por qué las ideas del ingeniero y economista Frederick Taylor, recogidas en su obra *Principles of Scientific Management* (1911), contaron con tan buena acogida.⁹ El taylorismo perseguía gestionar científicamente la organización de la planta, de ahí que se denominara Organización Científica del Trabajo (OCT). La clave estaba en dividir el proceso de fabricación en tareas sencillas para las que no era preciso trabajo cualificado, estandarizar herramientas y condiciones de trabajo tras un estudio preciso de los tiempos y movimientos necesarios, vigilar estrechamente el cumplimiento de estos últimos, establecer sistemas de incentivos individuales y separar la planificación del trabajo de su ejecución (Valdaliso y López, 2000, p. 351; Cohen, 2003). Con todo ello se incrementaba eficiencia y productividad. Pero no sólo era necesario producir más barato. Si se quería realmente aprovechar las ventajas de la producción en masa, había que estimular de forma acorde el consumo. Así supo anticiparlo Henry Ford que, a la par que extendía la cadena de montaje en la industria del automóvil y simplificaba modelos para poder aprovechar ventajas de escala y producir más barato, incrementaba los salarios de los trabajadores para que éstos se convirtieran también en consumidores. Nacía así, en los Estados Unidos de principios del siglo XX, el consumo de masas.

La generalización de la OCT en Estados Unidos, no obstante, tuvo lugar en el periodo de Entreguerras y la Segunda Guerra Mundial. Su difusión en Europa fue

⁹ Sobre Taylor, véase García Ruiz (2003a), pp. 96-99.

desigual, si bien gozó de una temprana aceptación en aquellos países perdedores de la Primera Guerra Mundial o en los formados tras la segunda –como la República Federal Alemana, Austria, Hungría o Checoslovaquia–. En estos casos incluso fue habitual que se crearan con financiación pública asociaciones para su difusión (Schröter, 2005, p. 26-29). En el alcance de la incorporación de los nuevos métodos resultó crucial el peso de los ingenieros en las empresas y el beneplácito de los diferentes agentes económicos (gobierno, empresarios y sindicatos), así como su percepción sobre la necesidad de realizar cambios para hacer frente a la competencia o aprovechar las oportunidades brindadas por la recuperación posbélica.¹⁰ Todos estos ingredientes se conjugaban claramente en el caso de Alemania, donde la OCT se difundió con entusiasmo en los década de los veinte. Tanto en el país germano como en Francia el movimiento partidario de la “racionalización industrial”, que se había ido gestando desde finales del siglo XIX y defendía la aplicación de la ciencia a la gestión empresarial, fue un excelente caldo de cultivo para la difusión de los nuevos métodos de organización industrial.¹¹ En el país galo, no obstante, el taylorismo encontró un duro competidor en la teoría sobre administración de la empresa de Henry Fayol, que, también desde una perspectiva científica, sistematizaba las tareas administrativas.¹² El Reino Unido, sin embargo, fue el principal ejemplo de resistencia, incluso en la industria del automóvil (Kogut y Parkinson, 1993). Ni los empresarios ni los trabajadores estaban convencidos de las soluciones propugnadas por los ingenieros, y no sería hasta los años treinta y cuarenta cuando los métodos tayloristas y fordistas comenzarían a difundirse con fuerza. En particular, los enfoques del francés Charles Eugène Bedaux y del norteamericano Harold B. Maynar, ambos difundidos por sus propias consultoras.¹³

¹⁰ Guillén (1994). En su estudio comparativo Guillén incluye, además de los mencionados, la intensidad de la conflictividad laboral, la existencia o ausencia de cambios estructurales como la emergencia de la gran empresa, el sistema de relaciones industriales y el apoyo estatal.

¹¹ Valdaliso y López (2000), pp. 353-354. El término racionalización (reducir a normas o conceptos racionales) se emplea habitualmente como sinónimo de la OCT.

¹² Schröter (2005), p. 26. Fayol fue pionero en sistematizar el comportamiento gerencial, insistiendo, entre otros factores, en la subordinación de los intereses particulares a los de la empresa, en la centralización de la autoridad (ordenada según una jerarquía) y en la división del trabajo a realizar. Véase al respecto García Ruiz (2003a), pp. 42-44.

¹³ Kipping (1999), p. 198. Estos ingenieros proponían métodos alternativos del cálculo de salarios y de tiempos. Por ejemplo, para Bedaux la unidad de medida del trabajo era el punto, o cantidad de trabajo realizado (incluyendo descansos) durante un minuto por un operario cualificado (en contraposición al salario a destajo de Taylor). Maynar, por su parte, introdujo la diferenciación entre tiempos “óptimos” y tiempos “normales”.

A la par que crecía el éxito de la OCT, lo hacían sus detractores, para quienes este enfoque terminaba convirtiendo al trabajador en un simple apéndice de la máquina. Precisamente durante la Segunda Guerra Mundial los conflictos laborales por este motivo se habían disparado en Estados Unidos. Desde este mismo país se planteó la solución al descontento laboral y el auge sindical: el enfoque de las Relaciones Humanas (RR.HH.), que contaría como padres fundadores a Elton Mayo y Chester Barnard, de la Universidad de Harvard.¹⁴ En clara contraposición con la OCT, las Relaciones Humanas centraban su atención en el entorno del empleado, que debía “humanizarse” o adaptarse a sus necesidades particulares. A través de la cooperación entre operarios y directivos, en lugar de su estricta separación, se perseguía aumentar la productividad al tiempo que se justificaba la autoridad de los segundos.

En Estados Unidos, las ideas propugnadas desde Harvard contaron con una amplia aceptación e implementación, especialmente durante la Segunda Guerra Mundial y la posguerra. En Europa se expandió en los cincuenta y sesenta. En el Reino Unido, donde su difusión fue prácticamente simultánea a la OCT, contó con una acogida mucho más calurosa que la dispendiada a esta última (Guillén, 1994). Su popularidad en Alemania y Japón, en cambio, fue mucho menor, en parte por contar con una menor conflictividad laboral, pero también por la existencia de mecanismos alternativos, y ampliamente aceptados, de cooperación entre directivos y trabajadores. En el país nipón, una firmemente arraigada cultura de la empresa entre todos los empleados, en Alemania, la creación de comités de empresa y la presencia de representantes de trabajadores en los consejos de administración.¹⁵

c) Nuevas estructuras corporativas

La difusión de la segunda revolución industrial y el aumento del volumen y de la variedad de operaciones a realizar trajeron consigo la aparición de la gran empresa, compañía con los recursos suficientes para aprovechar las economías de escala y diversificación que las nuevas tecnologías y la primera globalización presentaban. En muchos países europeos lo hicieron apoyadas, cuando no financiadas, por sus respectivos gobiernos, permitiendo, por ejemplo, las fusiones y los cárteles (Schröter, 2005, p. 23). En todos ellos, el desarrollo paralelo de los mercados financieros y de

¹⁴ Sobre Barnard y Mayo, véase García Ruiz (2003a), pp. 19-20 y 68-70.

¹⁵ Valdaliso y López (2000), pp. 446-447. En Alemania occidental fue decisiva la defensa del gobierno y de los sindicatos de estas fórmulas de cooperación, en contra de los deseos de buena parte de los empresarios, quienes buscaron apoyo en asociaciones empresariales estadounidenses como la *National Association of Manufacturers* (NAM), la principal patronal americana (Schröter, 2005, p. 199).

valores, así como de nuevas fórmulas legales como la sociedad anónima y la defensa de los derechos de los accionistas, facilitó su expansión. Dicha expansión, por otro lado, precisaba de una organización empresarial acorde. Tomándose como ejemplo a las empresas ferroviarias, se generalizó entre las empresas industriales y de servicios la estructura multifuncional, que contaba con departamentos especializados en una única función y dirigidos por una jerarquía de directivos que centralizaban la información y la toma de decisiones (Chandler, 1962 y 1977).

En el caso estadounidense, desde finales del siglo XIX esta jerarquía estaba conformada por ejecutivos asalariados, de tal forma que control y propiedad quedaban separados, a diferencia de la empresa tradicional. Con ello emergía el “capitalismo gerencial”. Rasgo típico de la gran empresa americana, donde el proceso de sustitución de propietarios por directivos profesionales prácticamente había concluido en vísperas de la Gran Depresión, este capitalismo gerencial se propagó rápidamente en algunos países europeos, como Alemania, donde por las mismas fechas el número de propietarios-gerentes se había reducido al 50%. En cambio, en otros países como el Reino Unido, Francia y los países del sur de Europa, el “capitalismo personal”, donde el control era ejercido por el propietario (habitualmente su fundador y sus familiares), todavía predominaba al estallar la Segunda Guerra Mundial.¹⁶ Tradicionalmente se ha atribuido a este capitalismo gerencial el liderazgo del que gozaron las empresas americanas y, en menor medida, alemanas durante buena parte del siglo XX. Chandler ya atribuyó al predominio del capitalismo personal en el Reino Unido su pérdida de posiciones en la segunda revolución industrial (Chandler, 1990). Sin embargo, la historia empresarial ha demostrado recientemente que ni la difusión del capitalismo gerencial en Estados Unidos fue tan universal, ni su ausencia fue tan notable en Europa, ni sus bondades fueron tan superiores a otras formas de organización productiva como se suele afirmar.¹⁷

Junto con la gran empresa y el capitalismo gerencial arribó la estructura organizativa multidivisional característica de la primera. Ya en la época de Entreguerras algunas sociedades estadounidenses (como General Motors o Du Pont) implantaron esta estructura, pero fue sin duda tras la Segunda Guerra Mundial cuando más se extendió en Estados Unidos y Europa. El auge de la diversificación como estrategia de crecimiento, rasgo característico de la empresa gerencial americana,

¹⁶ Valdaliso y López (2000), pp. 374-375. La designación de directores entre los familiares era todavía algo generalizado entre las multinacionales europeas en los años setenta (Franko, 1976, p. 187).

¹⁷ Véase la nota 5.

acompañó a dicho proceso. En ambos casos, las empresas británicas fueron sus discípulos más convencidos: en 1970, alrededor de la mitad de las empresas industriales de Estados Unidos y Reino Unido perseguían una estrategia de diversificación relacionada, frente a un 19 y un 6%, respectivamente, no relacionada. Y más del 70% lo hacían con una estructura multidivisional. Estos porcentajes rozaban el 40% para ambos aspectos en Francia, Alemania y Japón.¹⁸

Esta convergencia en cuanto a estrategia y estructura no impidió, sin embargo, que también se mantuvieran algunas diferencias entre las grandes empresas de ambos continentes, como muestran los mecanismos de coordinación interna de sus multinacionales. Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal han detectado, a partir de diversos estudios de caso englobados en sectores de rápida expansión en las décadas que siguieron a la posguerra mundial (comida preparada, aparatos electrónicos y conmutación digital), pautas diferenciadas de coordinación entre la matriz y sus filiales en función del origen de la primera (Bartlett y Ghoshal, 2000 [1989], pp. 186-189). Entre las americanas, siguiendo con la tradición de la gran empresa del cambio de siglo, se ha tendido a desarrollar estructuras jerárquicas para agilizar la toma de decisiones y convertir ésta en un proceso más automático, pero todavía firmemente controlado desde la alta dirección y con un elevado grado de burocratización (Franko, 1976, p. 187). Dado el coste de establecer esta estructura formal, algunas empresas dotaron de mayor autonomía a los ejecutivos de la filial, pero fijando antes sistemas de marketing propios estandarizados.

En las empresas europeas, en cambio, la coordinación y la gestión se ha basado más en la confianza y en la existencia de una serie de códigos de conducta o valores compartidos, generados a partir de diferentes vías, como lazos de parentesco, centros de formación comunes y asociaciones. Esta socialización de la dirección dota, según Bartlett y Ghoshal, de flexibilidad a la organización, pero obliga a ser muy cuidadoso en el proceso de selección y formación. No es sorprendente, por tanto, que los directivos europeos hicieran a principios de los años sesenta el siguiente comentario: *"Americans in Europe cannot seem to make decisions on their own, are always on the phone to New York or Chicago, and insist by doing things by the book"*; mientras que, en Estados Unidos, ya se advertía de que *"In Europe, everything takes longer"*.¹⁹

¹⁸ Valdaliso y López (2000), p. 399. Sobre la evolución posterior de la estructura corporativa europea, véase Amatori y Colli (2008).

¹⁹ McCreary (1964), pp. 185 y 188 [citado en Schröter, 2005, p. 64].

d) Nuevas técnicas de gestión empresarial

En los apartados anteriores hemos resumido algunos cambios que, tras su implementación pionera en Estados Unidos, se fueron difundiendo a Europa. Pero, ¿cómo se llevó a cabo dicha difusión? Los vehículos fueron varios, desde multinacionales americanas que se instalaron en suelo europeo, como ya hemos señalado, hasta particulares que tuvieron la oportunidad de observar *in situ* las novedades que se estaban desarrollando, publicaciones especializadas, asociaciones empresariales o altos ejecutivos que, al cambiar de empresa, pudieron implementar sus conocimientos en otras compañías.²⁰ A todo ello se sumaron, tras la Segunda Guerra Mundial, diversas iniciativas alentadas desde la Administración estadounidense, de las cuales hablaremos en el próximo apartado. Pero aquí nos detendremos en otros vehículos, las empresas consultoras y las instituciones de formación en administración y dirección de empresas. De su mano, como a través del resto de los cauces señalados, llegaron nuevas técnicas que, desde mediados del siglo XX, se generalizaron entre las empresas europeas, y con los que sus homólogas estadounidenses se habían familiarizado varias décadas antes alentadas por el apogeo de las ciencias sociales.²¹ Estamos hablando, en particular, de la difusión del marketing, la investigación de mercados y la publicidad, que situaron al consumidor en el centro de la estrategia empresarial; y de las nuevas técnicas de producción y organización industrial antes mencionadas. El propio asesoramiento externo a través de la contratación de los servicios de una consultora o una escuela de negocios tampoco era una práctica habitual entre los empresarios europeos a mediados del siglo XX.

Los orígenes de la consultoría de empresas estuvieron ligados al nacimiento, como hemos visto a finales del siglo XIX y en Estados Unidos, de la Organización Científica del Trabajo, el primer gran paradigma de organización industrial.²² La expansión de la empresa multinacional americana fue un primer vehículo de difusión de estos métodos en Europa, al que pronto se unieron, tras la Primera Guerra Mundial, las primeras sucursales fundadas por consultoras como Bedaux y Methods Engineering Council (fundada por Maynard). Sin embargo, la fría acogida brindada en general a los nuevos métodos americanos, así como la reticencia de muchos

²⁰ Véase una síntesis sobre los diferentes vehículos de transmisión de conocimientos en Bjarnar y Kipping (1998), pp. 4-5. Centrado en paradigmas de organización del trabajo, Guillén (1994).

²¹ Sobre el desarrollo de las ciencias sociales en Estados Unidos y su papel en la formación de la sociedad de consumo, véase Zunz (1998), capítulo 4.

²² A partir de Kipping (1997) y (1999).

empresarios a recurrir al asesoramiento externo para resolver sus problemas, hizo que la expansión de las consultoras fuera limitada hasta la Segunda Guerra Mundial. Todo lo contrario ocurrió tras ésta, cuando las empresas europeas recurrieron a la racionalización del trabajo y los servicios de consultoría en el intento de incrementar sus niveles de productividad. El mayor crecimiento de este sector tuvo lugar en los años sesenta, coincidiendo con la difusión de la empresa multidivisional y de nuevos servicios adaptados a sus necesidades (como la contabilidad analítica o la psicología). El liderazgo recayó entonces en una segunda generación de consultoras estadounidenses a la que pertenecían firmas como Arthur D. Little, Booz Allen & Hamilton, McKinsey & Co. y Boston Consulting, entre otras. A ellas les seguiría, a finales de los setenta, una tercera generación, también estadounidense, especializada en el asesoramiento informático y servicios de auditoría y contabilidad, como Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers y Cap Gemini.

Desde las últimas dos décadas del Ochocientos, la expansión del capitalismo gerencial se acompañó en Estados Unidos de una creciente y más completa oferta de formación especializada en dirección de empresas, que terminó configurando un sistema educativo diferenciado del alemán y del francés, los más influyentes en la enseñanza superior en el Viejo Continente.²³ A diferencia de estos últimos, donde el énfasis en la educación técnica era mayor, en Estados Unidos se premiaron aquellas materias más ligadas a la gestión empresarial (como finanzas y contabilidad), a la par que se impartían de forma pionera nuevas disciplinas como el marketing y la publicidad y se extendía la formación tanto a altos directivos como a mandos medios. Y es que gestionar una empresa era algo que se aprendía no sólo a partir de la experiencia, sino también de una formación específica, una idea tradicionalmente mucho menos arraigada entre los empresarios europeos (Amdam, Kvålshaugen y Larsen, 2003, p. 15). El sistema americano, finalmente, encontraría en las escuelas de negocios y los MBA (*Master of Business Administration*) sus rasgos más visibles, que, con matices de diferente intensidad según países, fueron aumentando su popularidad entre los profesionales y estudiantes europeos tras la Segunda Guerra Mundial. A partir de entonces, las instituciones educativas aumentaron el peso de la dirección de empresas en sus planes de estudio e incorporaron algunas de las materias y métodos

²³ En el Reino Unido continuó predominando durante mucho tiempo la formación dentro de la empresa. Véanse Locke (1989), Engwall y Zamagni (1998), Bertrams (2001) y Amdam, Kvålshaugen y Larsen (2003). Véase una síntesis en Schröter (2005), pp. 97-105.

americanos más apreciados por los profesionales (como el estudio de caso de la Harvard Business School), cuando no crearon escuelas de negocios a su imagen y semejanza.

Con la generalización de la producción y el consumo de masas se fue gestando en los Estados Unidos de Entreguerras el concepto moderno de marketing o mercadotecnia: identificar primero una posible demanda insatisfecha para crear el producto o servicio necesario para cubrirla, o dicho de otro modo, adaptar la producción a las necesidades del consumidor y no viceversa.²⁴ Con ello se acentuaba el poder del consumidor en la toma de decisiones de la empresa. El estudio de su comportamiento adquirió una mayor base científica en los años cincuenta, a partir de la aplicación de teorías desde ciencias diversas, como la economía, la estadística, la psicología, la sociología o la antropología. Precisamente fue por esas fechas cuando las empresas europeas, cuya estrategia continuaba orientada hacia la producción más que hacia el cliente, comenzaron a incorporar sistemáticamente la mercadotecnia, coincidiendo con la emergencia de los estudios en dirección de empresas. No es sorprendente que también se extendiera la investigación de mercados –proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información relacionada con la demanda– de la mano de agencias especializadas como la norteamericana Nielsen (Schröter, 2005, pp. 111-117).

Muy ligada a la difusión del marketing estuvo la expansión de las agencias de publicidad. Entre las empresas estadounidenses el empleo de la publicidad se había iniciado en los años veinte, de la mano de pioneras como John Walter Thompson y Erwin Wasey, a las que se unirían, ya después de la Segunda Guerra Mundial, McCann-Eriksson, BBP&O, Young & Rubicam o Ted Bates, entre otras (Schröter, 2005, pp. 117-120). Todas ellas se encargarían de “educar” los mercados europeos a partir de los años cincuenta, gracias a la amplia gama de servicios ofrecidos (desde investigación del mercado hasta la valoración de los resultados de la campaña) y a la expansión internacional de muchos de sus tradicionales clientes (Puig, 2004). Y es que, con la excepción del Reino Unido, hasta entonces la publicidad había sido considerada entre los empresarios y consumidores europeos como una estratagema para camuflar la baja calidad de un producto, cuando no una práctica de dudosa moral. La generalización del consumo de masas, el auge de la mercadotecnia como ciencia, el propio desarrollo de la publicidad y la expansión de las multinacionales

²⁴ Arch W. Shaw, Paul T. Cherington y Melvin T. Copeland, de la universidad de Harvard, sentaron las bases de la disciplina (García Ruiz, 2003a, p. 21-22).

americanas se encargarían de modificar esta percepción. Así lo refleja el gasto en publicidad por habitante, que, aunque con distinta intensidad según países, no ha hecho más que aumentar en toda Europa desde entonces.²⁵

En definitiva, en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial gobiernos y empresas en Europa se vieron expuestos a la creciente difusión de ideas, métodos y técnicas originariamente desarrolladas en Estados Unidos. Como veremos más adelante, a todo ello contribuyeron los distintos programas de ayuda económica y técnica desplegados por la nueva potencia. Pero, también, la expansión de la empresa multinacional americana. De ello hablaremos precisamente en el siguiente apartado.

2.2 *Dollars on the Move*. La inversión directa estadounidense en Europa

Al estallar la Primera Guerra Mundial, Europa concentraba tan sólo un 20% de la inversión directa emitida desde Estados Unidos (Wilkins, 1970, pp. 201-202). Si bien las primeras multinacionales americanas arribaron con el siglo XX y se expandieron con fuerza en su tercera década, no fue hasta la Edad de Oro cuando el Viejo Continente se convirtió en su principal destino, al tiempo que perdía fuerza, en términos relativos, como mercado (Cuadros 2.1 - 2.4). En realidad, durante la gran parte de esta centuria tan sólo tres países concentraron los bienes y capitales procedentes de Estados Unidos: Reino Unido, Francia y Alemania. Y con claro predominio del primero. Estados Unidos ha sido, de hecho, el mayor inversor foráneo en el Reino Unido durante este periodo y viceversa, singularidad que ha sido explicada por la proximidad lingüística y cultural entre ambos (Jones, 2005, p. 259). No fue hasta los años ochenta, periodo fuera de nuestro estudio, cuando otras localizaciones y otros socios comerciales comenzaron a cobrar importancia para las empresas estadounidenses interesadas por Europa, como Suiza y los Países Bajos, países que en muchos casos se convirtieron en la plataforma de sus operaciones en el

²⁵ En 1960, el gasto en publicidad por habitante en Estados Unidos era de 64 dólares, los países europeos con mayor gasto rondaban los 20 dólares (Suiza, Reino Unido, Suecia, Alemania, Dinamarca y Noruega) y los de menor, Portugal e Italia, 4 y 3 dólares, respectivamente (España no se menciona). En 1970, el gasto en Estados Unidos era de 90, en Alemania de 65, aunque en el resto de los países europeos no había variado significativamente (en España se encontraba sobre los 15). Schröter (2005), pp. 120-121, y Puig (2004), p. 7.

continente.²⁶ La llegada de bienes y capitales estadounidenses a Europa no fue algo continuo y uniforme, pudiendo distinguirse distintos ritmos de intensidad según periodos y sectores. A partir de los Cuadros 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4, que nos servirán de guía, iremos desentrañando esos periodos y sus protagonistas en las páginas que siguen.

CUADRO 2.1
EXPORTACIONES ESTADOUNIDENSES POR ÁREA DE DESTINO, 1900-1980
(millones de dólares y porcentaje sobre el total)

Año	Total	América	Europa				Asia	Australia y Oceanía	África
			Total	Reino Unido	Francia	Alemania	Otros		
1900	1.394	227	1.040	534	83	187	236	68	19
		16	75	51	8	18	23	5	1
1910	1.745	479	1.136	506	118	250	262	78	19
		27	65	45	10	22	23	4	1
1920	8.228	2.553	4.466	1.825	676	311	1.654	872	166
		31	54	41	15	7	37	11	2
1930	3.843	1.357	1.838	678	224	278	658	448	92
		35	48	37	12	15	36	12	2
1940	4.021	1.501	1.645	1.011	252	*	382	619	161
		37	41	61	15		23	15	4
1950	10.275	4.902	3.306	548	475	441	1.842	1.539	376
		48	32	17	14	13	56	15	4
1960	20.575	7.684	7.398	1.487	699	1.272	3.940	4.186	793
		37	36	20	9	17	53	20	4
1970	43.224	15.612	14.817	2.536	1.483	2.741	8.057	10.027	1.580
		36	34	17	10	18	54	23	4
1980	220.783	74.114	71.371	12.694	7.485	10.960	40.232	60.168	9.060
		34	32	18	10	15	56	27	4

Notas:

- * menos de 500.000 dólares.
- Los datos para Alemania corresponden a la República Federal Alemana entre 1952 y 1980.
- Para los países europeos, el porcentaje se ha calculado sobre el total en Europa.

Fuentes: *Historical Statistics of the US*, vol. 5.

²⁶ La inversión realizada en los Países Bajos pasó de representar algo menos del 10% de la inversión acumulada total en Europa entre 1980 y 1995 al 22% diez años más tarde. En el caso de Suiza, tal porcentaje rondó el 10% durante todo este periodo. En ambos países más de la mitad de la inversión correspondía a sociedades holding en el año 2005, el primero para el que se recoge este dato, seguido a bastante distancia por finanzas y distribución al por mayor. Las fuentes se recogen en el Apéndice 2.1. Para una síntesis sobre la trayectoria de la inversión americana en Suiza y los Países Bajos, véanse Müller (2009) y De Goey y Wubs (2009), respectivamente.

CUADRO 2.2

IMPORTACIONES ESTADOUNIDENSES POR ÁREA DE DESTINO, 1900-1980
(millones de dólares y porcentaje sobre el total)

Año	Total	América	Europa					Asia	Australia y Oceanía	África
			Total	Reino Unido	Francia	Alemania	Otros			
1900	850	224	441	160	73	97	111	146	29	11
		26	52	36	17	22	25	17	3	1
1910	1.557	503	806	271	132	169	234	210	20	17
		32	52	34	16	21	29	13	1	1
1920	5.278	2.424	1.228	514	166	89	459	1.397	80	150
		46	23	42	14	7	37	26	2	3
1930	3.061	1.195	911	210	114	177	410	854	33	68
		39	30	23	13	19	45	28	1	2
1940	2.625	1.089	390	155	37	5	193	981	35	131
		41	15	40	9	1	49	37	1	5
1950	8.852	5.063	1.449	335	132	104	878	1.638	208	494
		57	16	23	9	7	61	19	2	6
1960	14.654	6.864	4.268	993	396	897	1.982	2.721	266	534
		47	29	23	9	21	46	19	2	4
1970	39.952	16.928	11.395	2.194	942	3.127	5.132	9.621	871	1.113
		42	29	19	8	27	45	24	2	3
1980	244.871	78.489	46.602	9.842	5.265	11.693	21.235	80.299	3.392	34.410
		32	19	21	11	25	46	33	1	14

Notas:

- Los datos para Alemania corresponden a la República Federal Alemana entre 1952 y 1980.
- Para los países europeos, el porcentaje se ha calculado sobre el total en Europa.

Fuentes: *Historical Statistics of the US*, vol. 5.

CUADRO 2.3

INVERSIÓN DIRECTA ESTADOUNIDENSE ACUMULADA EN EUROPA, 1930-1975
(millones de dólares, variación)

Año	Europa	Francia	Alemania	Grecia	Italia	Portugal	España	Turquía	Reino Unido	Otros	Todo el mundo
1930	124,40	16,81	13,08	5,00	8,00	6,00	19,25	5,25	12,08	38,93	
1936	-209,65	-16,13	-16,78	-1,63	-51,04	-11,83	-10,95		-23,18	-64,36	-786,74
1940	161,37	-28,48	122,21	-2,50	5,31	1,33	-7,13	-1,75	66,56	-7,93	309,34
1943	630,64	49,80	163,60	3,99	9,51	6,95	50,60	14,00	-21,69	353,88	861,66
1949	-601,00	18,00	-340,00	-5,00	-48,00	0,00	-97,00	-9,00	210,00	-330,00	2.838,00
1950	270,20	32,10	31,30	0,90	25,60	2,00	3,70	-1,20	118,00	57,80	1.088,00
1955	1.283,80	158,90	127,70	5,10	94,40	10,00	27,30	47,20	579,00	234,20	7.525,00
1960	3.677,00	365,00	674,00	6,00	227,00	10,00	1,00	2,00	1.805,00	587,00	13.465,00
1965	7.304,00	868,00	1.425,00	110,00	598,00	21,00	216,00	93,00	1.892,00	2.081,00	16.550,00
1970	11.270,00	1.034,00	1.882,00	27,00	482,00	53,00	694,00	20,00	2.893,00	4.185,00	26.152,00
1975	24.050,00	3.100,00	4.413,00	256,00	1.215,00	95,00	794,00	20,00	5.911,00	8.246,00	48.570,00

Fuente: Apéndice 2.1.

CUADRO 2.4

INVERSIÓN DIRECTA ESTADOUNIDENSE ACUMULADA EN EUROPA, 1929-1975
(millones de dólares y porcentaje respecto del total)

Año	Europa	Francia	Alemania	Grecia	Italia	Portugal	España	Turquía	Reino Unido	Otros	Todo el mundo
1929	1.344,25	145,00	230,89	5,14	113,22	11,55	72,23	8,50	485,23	272,49	7.477,74
	17,98	10,79	17,18	0,38	8,42	0,86	5,37	0,63	36,10	20,27	
1930	1.468,65	161,81	243,97	10,14	121,22	17,55	91,48	13,75	497,31	311,42	8.000,00
	18,36	11,02	16,61	0,69	8,25	1,19	6,23	0,94	33,86	21,20	
1936	1.259,00	145,68	227,19	8,51	70,18	5,72	80,53		474,13	247,06	6.691,00
	18,82	11,57	18,05	0,68	5,57	0,45	6,40	0,00	37,66	19,62	
1940	1.420,37	117,20	349,40	6,01	75,49	7,05	73,40	12,00	540,69	239,13	7.000,34
	20,29	8,25	24,60	0,42	5,31	0,50	5,17	0,84	38,07	16,84	
1943	2.051,00	167,00	513,00	10,00	85,00	14,00	124,00	26,00	519,00	593,00	7.862,00
	26,09	8,14	25,01	0,49	4,14	0,68	6,05	1,27	25,30	28,91	
1949	1.450,00	185,00	173,00	5,00	37,00	14,00	27,00	17,00	729,00	263,00	10.700,00
	13,55	12,76	11,93	0,34	2,55	0,97	1,86	1,17	50,28	18,14	
1950	1.720,20	217,10	204,30	5,90	62,60	16,00	30,70	15,80	847,00	320,80	11.788,00
	14,59	12,62	11,88	0,34	3,64	0,93	1,78	0,92	49,24	18,65	
1955	3.004,00	376,00	332,00	11,00	157,00	26,00	58,00	63,00	1.426,00	555,00	19.313,00
	15,55	12,52	11,05	0,30	5,23	0,87	1,93	0,83	47,47	18,48	
1960	6.681,00	741,00	1.006,00	17,00	384,00	36,00	59,00	65,00	3.231,00	1.142,00	32.778,00
	20,38	11,09	15,06	0,25	5,75	0,39	0,88	0,97	48,36	17,09	
1965	13.985,00	1.609,00	2.431,00	127,00	982,00	57,00	275,00	158,00	5.123,00	3.223,00	49.328,00
	28,35	11,51	17,38	0,91	7,02	0,41	1,97	1,13	36,63	23,05	
1970	25.255,00	2.643,00	4.313,00	154,00	1.464,00	110,00	969,00	178,00	8.016,00	7.408,00	75.480,00
	33,46	10,47	17,08	0,61	5,80	0,44	3,84	0,70	31,74	29,33	
1975	49.305,00	5.743,00	8.726,00	410,00	2.679,00	205,00	1.763,00	198,00	13.927,00	15.654,00	124.050,00
	39,75	11,65	17,70	0,83	5,43	0,42	3,58	0,40	28,25	31,75	

Notas:

- Sólo tenemos datos desagregados por países a partir de 1929. Véase Apéndice 2.4 para una explicación y crítica de estos datos.
- Para Europa, se ha calculado el porcentaje respecto a la inversión directa estadounidense en el exterior total.
- Debido a su reducida magnitud, no disponemos de todos los datos anuales en el caso de Grecia, Portugal y Turquía. Se han sustituido como sigue: (a) Los datos de Grecia y Turquía en 1955 corresponden a 1957; (b) Los datos de Grecia y Portugal en 1960 corresponden, respectivamente, a 1959 y 1961; y (c) Los datos de Grecia, Portugal y Turquía para 1965 corresponden a 1966.

Fuente: Apéndice 2.1

2.2.1 El desembarco (1918-1929)

Con la Gran Guerra se interrumpió la integración de los mercados de bienes, servicios, trabajo y capital que había caracterizado la primera globalización. Si con el cambio de siglo ya habían aparecido las primeras barreras a la emigración, al finalizar el conflicto la protección iniciada con la crisis agraria finisecular se acentuó en muchos países europeos, proliferando aranceles, subsidios y distintas ayudas a la industria nacional.

Al mismo tiempo, la vuelta al patrón oro y su mantenimiento posterior se hacía harto difícil. Y a todo ello se unió la Revolución Rusa, que vino a inaugurar los movimientos en contra de la empresa privada en general y de la extranjera en particular. La década de los veinte, por tanto, no parecía especialmente halagüeña para los negocios internacionales (Jones, 2005, pp. 27-28).

Superada la posguerra, sin embargo, la actividad multinacional se extendió con una fuerza mayor incluso que en plena primera globalización y con las empresas estadounidenses como claras protagonistas. A modo de ilustración y sin obviar el carácter aproximativo de estos datos, antes de la Primera Guerra Mundial se calcula que habían sido creadas o adquiridas a empresas locales unas 349 filiales –122 por matrices estadounidenses y 227 por europeas–. Entre 1920 y 1938, esta cifra era de 1.196 nuevas filiales y en más del 50% de los casos las matrices eran estadounidenses, frente al 18% correspondiente a las británicas, sus seguidoras inmediatas, y el 48% de todas las europeas (Franko, 1976, p. 10). Aunque la inversión acumulada en el exterior continuaba siendo menor a la de otros europeos –el Reino Unido en particular–, el dinamismo estadounidense era innegable, acrecentado con la desaparición de algunos de sus competidores directos, como las multinacionales alemanas, cuyos activos fueron en buena parte expropiados por los aliados durante y tras la Primera Guerra Mundial (Jones, 2005, p. 29). Sin dificultad para absorber los recursos precisos del floreciente sector financiero americano, las multinacionales estadounidenses se lanzaron a la búsqueda de materias primas y otros recursos en Canadá y América Latina; a los países europeos acudieron, en cambio, para conquistar sus mercados.²⁷ El Viejo Continente, aún con un protagonismo menor en términos de inversión directa (Cuadro 2.2), concentraba en cambio exportaciones de bienes (Cuadro 2.1) e inversión en cartera.²⁸

A tenor de los datos sobre inversión directa acumulada en 1929 –el primer año para el que existen datos desagregados disponibles (véase Apéndice 2.3)–, bajo el genérico término fabricación se situaba la mayor parte de los activos estadounidenses, en una proporción que superaba la media para el resto del mundo. Maquinaria, química, electricidad, comunicaciones y petróleo fueron los principales sectores en los que operaban las empresas con participación americana, a los que se fueron

²⁷ Véase al respecto Wilkins (1970), capítulo 2.

²⁸ Alrededor del 40% de la inversión en cartera realizada durante los años veinte tuvo Europa como destino, seguido de Canadá, con un 34 y 25% en 1924 y 1929, respectivamente. Véase Lipsey (1988), p. 483.

sumando, con importancia creciente, minería, automóvil y banca; la última dando respaldo financiero a la expansión internacional de sus clientes (Wilkins, 1970 y 1974; Nelson y Wrigth, 1992). En los países menos desarrollados, como la periferia europea, la situación era algo diferente, a la par que diversa. Así, en Italia se concentraban en transporte y comunicaciones, en Portugal en petróleo y en el genérico otros para el resto.

Los ejemplos más claros de liderazgo por parte de las empresas americanas los encontramos en los sectores del petróleo, automóvil y material eléctrico. En el primer caso, Standard Oil Company, el estandarte de la familia Rockefeller, tenía un dominio absoluto en su refinado y distribución a principios del siglo XX, sólo desafiado por la holandesa Royal Dutch Shell. El monopolio de hecho que detentaba en el mercado americano hizo que en 1911 fuera obligada, tras largos años de litigio, a escindirse en 34 compañías independientes. Standard Oil of New Jersey (luego Jersey Standard, Esso y Exxon) y Standard Oil of California (luego Chevron), junto con las también americanas Gulf Oil, Texaco (antes Texas) y Mobil (fruto de la fusión de otra de las herederas de Standard, Standard Oil of New York o Socony, y Vacuum Oil), la británica British Petroleum y Shell, conformarían las “siete hermanas” (Sampson, 1976) que dominaron el mercado mundial de producción y refinado hasta los setenta.²⁹

En relación con el automóvil, si bien esta industria ya contaba con cierta tradición en Europa, la producción en cadena, abanderada por Ford, General Motors y, en menor medida, Chrysler, permitió a los fabricantes americanos situarse en los primeros puestos de ventas, a pesar de que diversas casas europeas trataron rápidamente de adoptar sus métodos de producción (Wilkins, 1970, pp. 71-72). Y a los gigantes del motor les siguió la industria auxiliar, como Goodyear, Firestone y Goodrich, entre otras.

En la industria electrotécnica, con General Electric a la cabeza, las empresas americanas sin duda compartían liderazgo con otros gigantes europeos, como las alemanas Siemens, AEG y Osram, o la firma holandesa Philips. Son un claro ejemplo de cómo se adaptaron al entorno de negociación que caracterizaba el mercado europeo (Schröter, 1996). En efecto, International General Electric, la división

²⁹ Penrose (1968) y Yergin (1991). A éstas se uniría la Compagnie Française des Pétroles y, en menor medida, la Azienda Generale Italiana Petroli (AGIP), fruto de los esfuerzos de los gobiernos francés e italiano, respectivamente, de garantizar la existencia de “campeones” nacionales en un sector tan estratégico como el petróleo. Atlantic Refining, en distribución, fue otra de las empresas americanas pioneras en Europa, junto con Vacuum Oil antes de su asociación con Socony (Wilkins, 1974, pp. 84-85).

internacional de la compañía estadounidense, participaba, además de en Osram, en los grandes consorcios que dominaron el sector hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial: Geathom, fundada en 1931 junto con la francesa Thomson-Houston y la alemana AEG; y las sociedades suizas Phoebus y Osa. Estas últimas fueron creadas para establecer cuotas de mercado y gestionar patentes, la primera por Osram, Compagnie de Lampes de París y Philips, la segunda con participación mayoritaria de Siemens seguida, de lejos, por la americana.³⁰

Finalmente, el crecimiento económico europeo de los “felices años veinte”, con el consiguiente aumento del consumo, favoreció la expansión de productos novedosos, tecnológicamente avanzados, en muchos casos acompañados de pioneras técnicas de marketing. Así ocurrió, por ejemplo, en alimentación, bebidas, textil, química y cosmética, aunque, salvo algunas marcas concretas (Dupont, Coca-Cola), las empresas americanas no ocupaban todavía posiciones de mercado importantes. Sin embargo, el componente tecnológico y sobre todo un buen servicio post-venta y facilidades de pago, favorecieron la expansión americana en diferentes ramas de maquinaria, como máquinas de coser (Singer), registradoras (National Cash Register, International Business Machines), ascensores (Otis) y maquinaria agrícola (Ford e International Harvester).³¹

Como ha explicado Mira Wilkins, la entrada de las multinacionales estadounidenses, especialmente en el genérico sector de la fabricación, respondió generalmente a un proceso gradual: se crearon filiales tras haber exportado anteriormente a través de agentes independientes que, al mismo tiempo, habían servido de fuente de información sobre dichos mercados (Wilkins, 1974). Se produjo, por tanto, un aprendizaje gradual que coadyuvó a una mayor implicación en las operaciones realizadas en ese mercado, tal y como enunciaba la escuela de Uppsala, y redujo los costes de transacción e información ligados a ello, siguiendo la teoría de la internalización. No es sorprendente, por tanto, que precisamente la mejora de las redes de distribución y venta fuera uno de los factores explicativos del predominio de la integración vertical como estrategia de internacionalización en esta época.

A lo largo de los años veinte, no obstante, se fueron desarrollando nuevos cauces, esta vez ajenos a la empresa, para obtener información sobre posibles

³⁰ Loscertales (2000); Puig y Álvaro (2007), p. 113, nota 33; y Archivo del Ministerio de Asuntos Exteriores (AMAE) R4303/6, R9945/6, R9941/7 y R4209/8, R4302/6, R9940/3, R4310/12, R9943/7 y R4304/9.

³¹ Véanse Wilkins (1974), capítulo 2; Carstensen (1984), sobre International Harvester y Singer; y, sobre la última, Godley (2006).

oportunidades de negocio en el exterior: el proporcionado, a través del aparato diplomático, por el propio gobierno americano.³² En efecto, bajo la dirección de los departamentos de Estado y de Comercio se intensificó el papel de embajadas y consulados como fuente de información y asesoramiento. Ejemplos de este mayor interés oficial por los negocios privados americanos en el extranjero fue la creación de la figura de agregado comercial y el envío, por parte del Departamento de Comercio, de “comisionados de comercio”, encargados de analizar temas específicos en uno o varios países que, generalmente, eran posteriormente publicados para que llegaran a la comunidad empresarial (Eckes y Zeiler, 2003, pp. 65-66; Montero, 2006, pp. 538-541). Además de difundir posibles oportunidades de inversión, la diplomacia estadounidense tenía el encargo de defender los intereses de las empresas americanas que hubieran sufrido un trato injusto, informar sobre la competencia extranjera y, en algunos momentos, recabar información sobre los activos de las empresas estadounidenses allí radicadas. A nivel legislativo, el esfuerzo diplomático vino precedido de cambios legislativos de interés: la *Webb-Pomerene Act* de 1918, que eximía de la legislación antitrust a cualquier consorcio constituido para operar exclusivamente en el exterior, y la *Edge Act* de 1919, que permitía a empresas constituidas a nivel federal participar en entidades bancarias o corporativas de otros países (Montero, 2006, p. 538). Con todo ello se pretendía fortalecer una política exterior que, en términos económicos, trataba de combinar la expansión internacional de las empresas americanas con la protección del mercado nacional, sobre todo después de no haber conseguido que la Sociedad de Naciones se convirtiera en instrumento propulsor del comercio internacional. Los estudiosos de la empresa multinacional americana minimizan, sin embargo, el efecto de la diplomacia en su expansión (Wilkins, 1974).

En resumen, si con el siglo XX se había iniciado la expansión de los intereses estadounidenses en Europa, en los años veinte se consolidó su liderazgo en muchos sectores, gracias a productos novedosos, pioneras estrategias de marketing, un consumo en aumento y una mejor información sobre las oportunidades de negocio existentes. También, nuevas estructuras organizativas y métodos de organización más productivos, como ya señalamos en el segundo apartado. Un desembarco de productos, métodos e ideas que se vio interrumpido por la Gran Depresión.

³² Obviamente, las empresas podían obtener información también a través de otras vías, como proveedores, sociedades bancarias, publicaciones periódicas, contactos personales o, como veremos para el caso español, asesores legales. Pero no contamos con estudios específicos sobre ello.

2.1.2 Tiempos revueltos (1929-1950)

La depresión de 1929 supuso un punto de inflexión en la extraordinaria expansión que la empresa multinacional había protagonizado en los años precedentes. Sus efectos más dañinos se hicieron sentir, en realidad, algo más tarde que el propio crack bursátil, con las políticas, marcadamente proteccionistas, en las que los gobiernos profundizaron según se fue extendiendo la crisis.³³ Al clima de incertidumbre resultante se unieron, poco tiempo después, los prolegómenos de la Segunda Guerra Mundial. Y todo ello se reflejó en la actividad de la empresa multinacional. Los únicos datos disponibles sobre flujos de inversión directa extranjera, los estadounidenses, no dejan ninguna duda sobre el estancamiento de esta década (Cuadro 2.4). Los años siguientes, especialmente en Europa, no fueron mucho mejores, no sólo por las distorsiones y pérdidas provocadas por la guerra, sino también por el proceso de reconstrucción y la consolidación del comunismo, que implicó la nacionalización de las filiales de empresas extranjeras en varios países. En el caso de algunas estadounidenses, a todo ello se unieron los estragos derivados de la legislación antitrust.

Antes que retirarse, las multinacionales americanas con operaciones en Europa reaccionaron a las dificultades que fueron emergiendo en este periodo de formas diversas. En primer lugar, se adaptaron al entorno de negociación que predominaba en muchos negocios europeos estableciendo, por ejemplo, acuerdos para estabilizar precios con otras empresas e incluso con los Estados. El sector electrotécnico, al que acabamos de referirnos, fue un claro ejemplo. Las empresas de servicios públicos, por su parte, respondieron a los cada vez más frecuentes enfrentamientos con los gobiernos locales diversificando sus actividades (Jones, 2005, p. 123). Finalmente, ante los controles de cambios y la imposibilidad de repatriar los beneficios obtenidos en los mercados exteriores, muchas empresas estadounidenses optaron por reinvertirlos. Ello explica, por ejemplo, alrededor del 50% del aumento del stock de inversión directa estadounidense en Alemania entre 1929 y 1940 (Wilkins, 1974, pp. 181-182).

La incertidumbre de este periodo no impidió, sin embargo, que aparecieran oportunidades de negocio en algunos sectores. Hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial, las altas barreras arancelarias hicieron de algunos mercados

³³ Sobre este periodo, véanse Jones (2005), pp. 29-31 y, para el caso estadounidense, Wilkins (1974), capítulos 8 y 9.

europeos un destino atractivo para la creación de nuevas filiales, también entre las multinacionales estadounidenses. Por otro lado, la reducción del precio de materias primas y alimentos se tradujo en un incremento del poder adquisitivo de algunos grupos sociales y del consumo de bienes duraderos y alimentos preparados. Las empresas petrolíferas, por su parte, gozaron de buenas oportunidades de negocio durante todo este periodo, sobre todo antes del conflicto. Incluso en los peores años tras la Gran Depresión lograron expandirse pese a los crecientes problemas con algunos gobiernos. El ejemplo más claro fue el de México, que nacionalizó la industria petrolera en 1938 (Penrose, 1968).

Los datos sobre inversión directa estadounidense acumulada en Europa muestran la inestabilidad generalizada de este periodo (Cuadros 2.3 y 2.4). Sin obviar la cautela con la que tienen que examinarse este tipo de datos, las cifras de 1930 no se recuperaron, para el conjunto de Europa, hasta 1950, tras un repunte generalizado en 1943, que bien pudo responder a nuevas oportunidades ligadas a la guerra como en el caso de Alemania, donde la importancia de la inversión en actividades comerciales, por ejemplo, se incrementó notablemente respecto a 1936 (véase Apéndice 2.3).³⁴ Ahora bien, la casuística es amplia. En el caso del Reino Unido y Francia, las oscilaciones son prácticamente nulas, mientras que en Italia y España las cifras de inversión acumulada de 1930 no se recuperaron hasta mediados de los años 50 y 60, respectivamente. Por lo demás, los activos estadounidenses continuaron concentrados en Reino Unido, Alemania y Francia, y en fabricación y de manera creciente en petróleo (Apéndice 2.3). Los datos de 1943, de mayor desagregación que los disponibles para fechas anteriores, nos permiten en cambio matizar algunas ideas para el sur de Europa. Por ejemplo, el predominio de los servicios públicos en España y, con menor grado de concentración, Portugal. En el Capítulo 3 veremos que para el caso español ello responde a la inversión realizada en una sola empresa, la Compañía Telefónica Nacional de España. Para Grecia y Yugoslavia se observa una mayor diversificación, si bien hablamos en cualquier caso de valores absolutos muy bajos.

³⁴ En el caso de Alemania, la fuerte caída entre 1943 y 1949 también podría ser consecuencia del proceso de bloqueo y expropiación de algunas empresas americanas vinculadas con grupos germanos. General Electric es un buen ejemplo de ello. También podría derivarse de problemas con los datos, de diferente procedencia al resto (véase Apéndice 2.4). En el caso de España, como se explica en el Capítulo 3, esta cifra se ha contrastado con un análisis pormenorizado de todas las empresas americanas radicadas en España en esa misma fecha, elaborado por el mismo organismo (*Treasury Department*) que proporcionó los datos agregados. Su similitud explica que se hayan incluido los datos de 1943 para toda Europa, si bien algunos cambios bruscos, como la distribución por sectores en Grecia y Yugoslavia, son cuanto menos sospechosos.

En definitiva, con la Gran Depresión se inauguró una etapa turbulenta, exacerbada por la Segunda Guerra Mundial y la inmediata posguerra. Las dificultades con las que toparon en general los negocios internacionales y, en el caso de Estados Unidos, la desaparición de la primera generación de grandes empresarios auguraban dificultades en la expansión extraterritorial americana (Eckes y Zelier, 2003, pp. 117-118). A partir de los años cincuenta, sin embargo, las empresas estadounidenses recobraron su interés por los negocios internacionales, siguiendo la estela de la diplomacia americana. No se les escapaban sus ventajas: mayor productividad, productos innovadores, nuevas formas de organización, mejores métodos de distribución y venta y, en muchos casos, una amplia experiencia internacional. Además de consolidar sus posiciones en aquellos sectores con tradicional liderazgo, la generalización de estudios superiores entre la población y el esfuerzo científico realizado durante el conflicto bélico formaron, en el periodo de Entreguerras y hasta 1945, unas bases competitivas que emergerían con fuerza en las siguientes décadas.

2.1.3 El desafío americano (1950-1975)

Una vez instaurada la normalidad tras la Segunda Guerra Mundial, la economía mundial atravesó una larga etapa de prosperidad, con una tasa de crecimiento anual cercana al 5%, frente al 1,82% entre 1913 y 1950 (Maddison, 2003, p. 260). Tal prosperidad sólo se vio truncada, al comenzar los años setenta, por la crisis del petróleo y la creciente visibilidad de los problemas estructurales de las economías industriales. Progreso técnico, cambio estructural, materias primas y energía baratas, la generalización de la producción, distribución y consumo de masas, así como la paulatina reintegración de la economía internacional, fueron los principales factores explicativos de la Edad de Oro del capitalismo occidental (1950-1973), formado por un grupo de países cuyo crecimiento en términos *per capita* alcanzó máximos (Maddison, 2003, p. 263).

Las restricciones a la inversión extranjera se fueron generalizando a lo largo de este periodo, tanto en los países comunistas y en los menos desarrollados, como en economías avanzadas, Francia por ejemplo.³⁵ A pesar de ello, la empresa

³⁵ Como claramente refleja la obra de Servan-Schreiber mencionada al comenzar este capítulo, en el país galo hubo un vivo debate sobre el poder que las grandes multinacionales americanas estaban alcanzando, sobre todo a raíz de la compra de varias empresas locales. Según Wilkins, el gobierno, aún manteniendo el control de aquellos sectores considerados estratégicos, terminó mitigando las

multinacional, tal y como comenzó a denominarse entonces, se extendió con fuerza en estos años, alentada, entre otras causas, por el desmantelamiento de muchos de los cárteles internacionales que habían prevalecido en el periodo de Entreguerras (Fieldhouse, 1990). Dando un giro a los estudios teóricos existentes, la inversión directa comenzó cada vez más a cruzarse entre las economías occidentales.

La prosperidad de la Edad de Oro del capitalismo occidental coincidió con el incuestionable liderazgo estadounidense. Con una productividad muy superior, eran empresas americanas las que dominaban los nuevos sectores de tecnología punta (como aeronáutica, petroquímica y electrónica) y buena parte de otros más tradicionales (como automóvil), situándose sus filiales en los primeros puestos allí donde se establecían. A sus exportaciones les correspondían, en sus respectivas ramas, las mayores cuotas del mercado mundial.³⁶ A modo de ejemplo, el 98% de la producción de etileno, uno de los productos básicos de la petroquímica cuyos usos crecieron exponencialmente en este periodo, tenía lugar en plantas americanas en 1950 (Jones, 2005, p. 95). No es sorprendente que también fueran estadounidenses las empresas de servicios que lideraron el diseño de las instalaciones alzadas en otros países (Landau y Rosenberg, 1992). Las empresas americanas fueron asimismo pioneras en aplicar la electrónica a máquinas de escribir y otros instrumentos de oficina (IBM o National Cash Register), así como en desarrollar los ordenadores personales (Cortada, 1993; Chandler, 2001). Y en ambos casos, como en la química, la electrónica y el automóvil, su desarrollo fue acompañado de una espectacular expansión exterior alentada, en el caso de la industria del motor y la maquinaria agrícola, por la saturación del mercado estadounidense. Como señalamos al principio del capítulo, en la base del liderazgo estadounidense se encontraban una fuerte inversión en I+D y en la formación de científicos e ingenieros, la consolidación del consumo de masas y la difusión de las múltiples aplicaciones civiles de las tecnologías desarrolladas durante el conflicto mundial, como los ordenadores y los semiconductores.

El fuerte crecimiento del bloque occidental coincidió con una expansión notable de la inversión estadounidense en el exterior. Estados Unidos, que había emergido del conflicto bélico como principal proveedor de capital de la economía mundial,

restricciones impuestas al ver que eran otros europeos los que de ello salían beneficiados. Véanse al respecto Wilkins (1974), pp. 343-346, y Bonin (2009b), pp. 580-606.

³⁶ Maddison (1987); Lipsey (1988), pp. 496-497; Nelson y Wrigth (1992), p. 1932; y Jones (2005), pp. 94-101.

mantendría su posición en los siguientes treinta años. Sin menospreciar las inversiones en cartera, las dos rúbricas más visibles de la balanza de pagos estadounidense fueron la inversión directa y los créditos y ayudas concedidas por diferentes agencias gubernamentales. La primera fue considerada, ya desde principios de la década de los cincuenta, como el complemento idóneo, cuando no sustituto, de los segundos como instrumento para promover el desarrollo y difundir las bondades del modelo americano, a la par que se liberalizaban cada vez más los intercambios internacionales.³⁷ Este viraje estuvo muy vinculado con el resurgir de los competidores europeos, que antes se habían beneficiado de la asistencia americana, y a las crecientes dificultades para equilibrar la balanza de pagos estadounidense, que culminaría con la medida del presidente Lyndon B. Johnson de imponer, en 1968, controles a la salida de capitales del país y a la reinversión de los beneficios de las filiales de las multinacionales americanas (Wilkins, 1974, pp. 334-336).

Para promocionar la inversión en aquellos países menos desarrollados o considerados políticamente más inestables, bien por conflictos internos, bien por el influjo del bloque comunista, la Administración estadounidense diseñó diferentes instrumentos, como el *guaranty program*, con el que se sufragaban gastos derivados de inconvertibilidad, guerra o expropiación siempre y cuando el país de destino lo aceptara; la *Hickenlooper Amendment*, según la cual podía retirarse la ayuda brindada a un país si éste no respetaba la propiedad privada americana; y los distintos programas de ayuda económica que, tras el Plan Marshall, fueron diseñándose para fomentar el desarrollo local, contrarrestar la expansión del bloque comunista y extender los mercados para los productos americanos. Por ejemplo, dentro de la *Public Law 480*, diseñada para vender excedentes agrícolas a otros países, la *Cooley Amendment* permitía que parte de las divisas obtenidas de la venta estuviera a disposición de los inversores americanos en el país beneficiado. Los créditos concedidos por organismos oficiales como el *Development Loan Fund* o el *Export-Import Bank* (Eximbank), por su parte, se realizaban sobre proyectos concretos presentados por empresas privadas de los países beneficiarios, que generalmente precisaban de asistencia técnica foránea, americana o no, para su ejecución (Wilkins, 1974, pp. 324-338). Obviamente, todo este aparato diplomático y legal favorecía la aparición de nuevas oportunidades para las empresas americanas, aunque no está claro su impacto real sobre su expansión internacional, sobre todo porque, como

³⁷ Brown y Opie (1953). Distintos autores y organismos abogaban por ello tras el Plan Marshall. Véase, por ejemplo, Marcus (1959).

veremos a continuación, la mayor parte de la inversión directa realizada tuvo como destino los países desarrollados y en especial Europa noroccidental, cuyo peso en los programas de ayuda fue minoritario una vez finalizado el Plan Marshall. Algo similar señalaban los principales altos ejecutivos sobre la política exterior estadounidense, a pesar de que, en algunos casos, la intervención diplomática y la concesión de ayuda económica permitieron el acceso a recursos, como petróleo, y tecnología, en particular la derivada de la investigación con fines militares-estratégicos (Wilkins, 1974, pp. 336-341). En otros casos, la legislación estadounidense obligó a hacer algunos cambios entre las multinacionales del país, como un creciente uso de créditos en el extranjero para cumplir con el propósito gubernamental de equilibrar la balanza de pagos o dotar de una mayor autonomía a las filiales para burlar la legislación antitrust.

En cualquier caso, la expansión de las multinacionales americanas en este periodo fue espectacular. A modo de ilustración, de las 1.857 filiales manufactureras creadas o adquiridas entre 1946 y 1958, casi el 60% pertenecían a empresas estadounidenses.³⁸ Entre 1959 y 1967, a pesar de la expansión de sus homólogas europeas, esta cifra era todavía del 54% de un total de 5.100 filiales, seguido del 22 y 20% del Reino Unido y Europa continental, respectivamente. Y Europa, como puede comprobarse en el Cuadro 2.2, se convirtió por primera vez en su destino preferente. No es extraño que la firma del Tratado de Roma en 1957 y la convertibilidad de las principales monedas europeas un año más tarde estimularan las inversiones foráneas, además del propio crecimiento económico. Hechos como el colapso de las negociaciones para que el Reino Unido entrara en el Mercado Común en 1963 afectaron en general mucho más a los negocios estadounidenses en Europa que el recrudecimiento de la Guerra Fría, manifestado en la construcción del muro de Berlín en 1961 y en los controles sobre el comercio con el bloque comunista.³⁹ Y es que la expansión de las empresas americanas no encontró grandes restricciones en Europa, con la excepción, ya mencionada, de Francia. A las barreras comerciales y los requerimientos de corte nacionalista se respondió con la creación de filiales de fabricación. La emergencia de la empresa pública tampoco fue un gran problema y algunas compañías americanas optaron por asociarse con el ente estatal. De hecho, este modo de entrada, recurrente en los países menos desarrollados, se acentuó en

³⁸ Datos de Franko (1976), p. 10. Ese porcentaje había sido muy alto, asimismo, en los años precedentes, pero el número absoluto de filiales era mucho más bajo.

³⁹ Wilkins (1974), pp. 341-343. Los controles sobre el comercio con Europa del Este no fueron en la práctica tan estrictos como tradicionalmente se había supuesto. Véanse al respecto Jackson (2001) y Eloranta y Ojala (2005).

estos años.⁴⁰ La creación del Mercado Común supuso un desafío adicional, que, para algunos de los inversores más antiguos en aquellos sectores donde las ventajas de escala eran esenciales –como la automoción (Ford, General Motors) o la maquinaria agrícola (International Harvester)–, obligó a integrar mejor las actividades de las filiales e incluso intentar lanzar modelos globales (Jones, 2005, pp. 100-101; Grosbois, 2009). Otros gigantes americanos de la química (Du Pont, Union Carbide, Monsanto o Dow Chemical) y la fabricación de maquinaria agrícola (John Deere), que no contaban con instalaciones anteriores, ya vislumbraron Europa como región en los cincuenta.

Si bien sus socios europeos tradicionales (Reino Unido, Alemania y Francia) continuaron acaparando el grueso de los productos y capitales americanos, el peso del resto de los países del continente se incrementó (véanse Cuadros 2.1 - 2.4). El hecho de que países como Holanda y Suiza pasaran a ser la sede europea de diversas multinacionales americanas (sobre todo por razones fiscales) ayuda a entender este hecho. En los países mediterráneos, aún con posiciones globales más modestas, también se aprecian cambios de calado que reflejan su despertar económico. En términos de inversión directa, los capitales estadounidenses fueron concentrándose, progresivamente, en las rúbricas de fabricación y petróleo, en detrimento de los servicios públicos y el comercio y siguiendo el patrón que había caracterizado al grupo de los avanzados desde principios del siglo XX. A nivel general, dentro del genérico apartado de fabricación despuntaron cada vez más tres sectores: química, maquinaria y material de transporte. Estos sectores eran los mismos donde las exportaciones americanas eran más competitivas en el mercado mundial y donde se concentraba la inversión realizada en el exterior.⁴¹ Dentro de los dos primeros, se incluían productos variados como plásticos, bebidas, detergentes y limpiadores, y ordenadores y componentes; actividades bien de alta intensidad tecnológica, o bien de consumo de masas donde la publicidad y el marketing habrían resultado claves para su expansión. Se observa, además, el aumento de las inversiones en seguros y finanzas, aunque todavía tuvieran un peso minoritario sobre el total al finalizar el periodo aquí considerado. Dentro de los europeos mencionados, no obstante, podrían distinguirse pautas diferenciadas, como el mayor peso del petróleo en el sur de Europa, la alta proporción de la química en los casos de Grecia e Italia a mediados de los años

⁴⁰ Wilkins (1974), p. 381. Lipsey (1988) indica, sin embargo, que las multinacionales estadounidenses, al menos en este periodo, eran menos proclives a la asociación que sus homólogas extranjeras.

⁴¹ *Survey of Current Business*, 19 de octubre de 1970; y Lipsey (1988).

sesenta o el fuerte incremento de la inversión en equipo de transporte que se produjo en Francia, Alemania y España entre dicha fecha y 1975.⁴²

Como vimos en el apartado anterior, en este periodo la influencia del modelo americano en Europa alcanzó máximos. La crisis económica y los buenos resultados del toyotismo o sistema *just-in-time* japonés hicieron que se cuestionara cada vez más. La gran empresa integrada y la producción en masa se enfrentó, además, a nuevos retos con el avance del proceso de globalización, al que parecían adaptarse mejor otras formas de organización como los distritos industriales y la especialización flexible. Las multinacionales estadounidenses continuaron, no obstante, liderando varios sectores, pero desde entonces dicho liderazgo estuvo cada vez más compartido con las empresas europeas y japonesas (Cuadro 2.5).

CUADRO 2.5

LIDERAZGO TECNOLÓGICO MUNDIAL

(porcentaje de las ventas totales de las 12 mayores empresas del sector según su nacionalidad)

Sector	1960	1975	1986
Química	EE.UU. (68) Alemania (18)	Alemania (34) EE.UU. (30)	Alemania (38) EE.UU. (30)
Farmacia	EE.UU. (87) Suiza (13)	EE.UU. (64) Suiza (31)	EE.UU. (63) Suiza (31)
Material de oficina y precisión	EE.UU. (95)	EE.UU. (90)	EE.UU. (84)
Maquinaria y material eléctrico	EE.UU. (71)	EE.UU. (49) Japón (18)	EE.UU. (35) Japón (27)
Petróleo	EE.UU. (77)	EE.UU. (69)	EE.UU. (59)
Caucho y neumáticos	EE.UU. (76)	EE.UU. (64)	EE.UU. (50) Japón (18)
Siderurgia	EE.UU. (74)	Japón (39) EE.UU. (21)	Japón (38) Alemania (23) EE.UU. (16)
Maquinaria industrial	Alemania (42) EE.UU. (37)	EE.UU. (41) Alemania (27)	EE.UU. (27) Alemania (20)
Automóvil	EE.UU. (83)	EE.UU. (62)	EE.UU. (50) Japón (20)
Alimentación y bebidas	EE.UU. (62) Reino Unido (24)	EE.UU. (50) Reino Unido (32)	EE.UU. (54) Reino Unido (29)
Textiles	EE.UU. (58) Reino Unido (19)	EE.UU. (37) Japón (33)	EE.UU. (39) Japón (25)

Fuente: Valdaliso y López (2000), p. 398.

Detrás de estas grandes cifras se escondían, sin embargo, fuertes diferencias sectoriales. Desde mediados de siglo se había producido un desarrollo muy fuerte en

⁴² Véanse el Apéndice 2.3 y, para Italia, Colli (2009), pp. 145-146.

industrias intensivas en I+D (aeronáutica, informática y energía nuclear), así como en aquéllas ligadas a los recursos naturales y la maquinaria agrícola. Estados Unidos, en cambio, había perdido posiciones en los sectores vinculados con la producción en masa, como automóvil, bienes de consumo duradero o siderurgia. Parte de la explicación reside en un mayor esfuerzo en I+D por parte de sus competidores, justo cuando la ciencia adquiría creciente importancia en los sectores punta, y en el desarrollo de nuevos métodos de organización. Pero a ello se uniría el proceso de globalización, que iría extendiendo a otros países las ventajas poseídas por las empresas americanas en términos de tamaño del mercado y acceso a recursos naturales, a la par que se difundía el conocimiento a través de contratos de transferencia e inversión directa, entre otros vehículos (Nelson y Wrigth, 1992, pp. 1956-1960).

2.3 Los cauces oficiales de difusión del modelo americano en Europa occidental

El avance experimentado por la economía estadounidense desde las últimas décadas del siglo XIX quedó patente durante la Gran Guerra. El esfuerzo aliado, de hecho, pudo sostenerse gracias a los dólares americanos. Y aunque la antigua colonia británica desestimó entonces asumir el liderazgo político tras el conflicto, aprovechó la ocasión para ganar la batalla de la propaganda, identificando los motivos de su participación con la defensa de los valores democráticos y del modelo de progreso económico que tan buenos resultados les había proporcionado (Montero, 2006, pp. 472-473). Esta argumentación volvió a retomarse, con más fuerza, tras la Segunda Guerra Mundial. Al igual que en la primera, su posición en el escenario político internacional se había fortalecido con el conflicto, al haber sido su entrada y sus recursos claves en la victoria aliada. El abandono del aislacionismo que hasta entonces le había caracterizado fue fruto fundamentalmente de tres factores: las peticiones de ayuda de las democracias europeas en las dos guerras mundiales, las crecientes tensiones con los otrora aliados soviéticos y la certeza de que la difusión del modelo de crecimiento gestado en los Estados Unidos constituía la solución a la debacle política que había caracterizado a Europa en la primera mitad del siglo XX (Bossuat, 2005, pp. 138-139). Existía, de hecho, un consenso generalizado sobre la

necesidad de hacer algo para garantizar la estabilidad y la reconstrucción de Europa y evitar, así una nueva crisis política y económica (Wells, 2003, pp. 5-6 y 21).

De este viraje de la política exterior estadounidense nació la ayuda internacional, en sus inicios dispensada por Estados Unidos y contando con Europa como principal receptora.⁴³ El primer programa, *United Nations Relief and Rehabilitation Program* (UNRRA), fue lanzado cuando aún no había concluido la guerra (en noviembre de 1943) para cubrir las necesidades más urgentes de la población civil de los países aliados. Cuando finalizó, cuatro años más tarde, era evidente su insuficiencia tanto para garantizar la recuperación europea y el propio crecimiento de la economía americana, como para asegurar la victoria de la democracia en el Viejo Continente ante los cada vez más claros visos de expansionismo de la Unión Soviética. En este contexto se gestó el *European Recovery Program* (Programa de Recuperación Europea), más conocido como Plan Marshall.⁴⁴

El Plan Marshall desempeñó un papel clave en la recuperación europea.⁴⁵ Su éxito no radicó tanto en la cuantía de las ayudas concedidas, que aún aliviando los estrangulamientos más graves fue más bien escasa, como en que ayudó a los gobiernos europeos a controlar la inflación y el caos financiero, estabilizar sus balanzas de pagos, dismantelar los controles sobre la producción y el comercio, y cooperar entre ellos. Con ello se pretendía proporcionar la estabilidad necesaria para reactivar el comercio y la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Y para la consecución de tales objetivos las directrices estadounidenses, supervisadas por la *Economic Cooperation Administration* (ECA)⁴⁶, fueron claras: era preciso garantizar la unidad de Europa, fomentado la constitución de instituciones de cooperación económica, política y militar⁴⁷; un uso correcto de la ayuda prestada; y un gobierno

⁴³ Existían antecedentes, como la asistencia a América Latina desde los años veinte y, sobre todo, en los treinta para evitar la expansión del nazismo y del comunismo. Pero no respondió a un programa tan amplio, por envergadura, composición y duración, como el Plan Marshall. Véanse Brown y Opie (1953) y Sanahuja (1999), pp. 13-14.

⁴⁴ En las ayudas americanas enviadas a Europa habría que contabilizar también los fondos con los que se financió la administración de las zonas alemanas bajo control aliado (1945-1948), las ayudas a los Aliados durante el conflicto bajo el programa (1942-1945) y un crédito especial concedido al Reino Unido en 1946. Véanse Central Office of Information (1956) y Sanahuja (1999) para una recopilación de estos programas.

⁴⁵ Sobre los efectos del Plan Marshall, véanse Maier (1981), Hogan (1987), Milward (1987), Ellwood (1992), Bradford y Eichengreen (1993) y Geiger (1999).

⁴⁶ Sus funciones fueron transferidas en 1951 a la *Mutual Security Agency* (MSA) y, parte de la gestión de la asistencia técnica, a la *Technical Cooperation Administration* (TCA). Ambas son absorbidas en 1953 por la *Foreign Operations Administration* (FOA), ésta su vez por la *International Cooperation Administration* (ICA) en 1955 y, finalmente, por la *Agency for International Development* (AID) en 1961.

⁴⁷ Al calor del Plan Marshall se crearon distintos organismos de cooperación europea, como la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE), con el fin de gestionar la ayuda

adecuado, esto es, que implementara el modelo industrial americano basado en la producción y el consumo de masas en un entorno de libre mercado (Bossuat, 1992 y 2005). No obstante, para ello no era suficiente con proporcionar ayuda y asesoramiento en términos de política económica. También, había que dar a conocer a las empresas europeas cómo operaban sus homólogas americanas. Con este objetivo se diseñó el Programa de Asistencia Técnica, financiado por una pequeña parte de la ayuda (1,5%) y gestionado de forma independiente por la *US Technical Assistance and Productivity Mission* (USTA&P).⁴⁸

Como su propio nombre indica, la Asistencia Técnica Estadounidense y Misión de Productividad perseguía como objetivo primordial el aumento de la productividad de las empresas europeas. Esta fórmula, al permitir el alza simultánea de salarios y beneficios empresariales, reactivaría el consumo, a la par que, como antes había sucedido en Estados Unidos, limaría las asperezas internas por el reparto del poder entre los distintos grupos sociales e ideologías políticas.⁴⁹ El *movimiento de la productividad*, como terminaría denominándose a las diferentes iniciativas desarrolladas, contaba con antecedentes, no obstante, en el Viejo Continente, en particular entre aquellos foros que se habían sentido atraídos en el periodo de Entreguerras por la Organización Científica del Trabajo en sus distintas variantes (taylorismo, fordismo o sistema Bedaux). Con anterioridad se había desarrollado diferentes programas de intercambio técnico. Ahora bien, la fórmula estadounidense aplicada tras la guerra presentaba fundamentalmente dos diferencias. Por un lado, se trataba del primer programa sistemático, patrocinado por los gobiernos de los países implicados y gestionado por agencias gubernamentales (Crouzet, 2002, p. 427). Por otro, el objetivo a alcanzar iba más allá de los posibles cambios que hubiera que realizar a nivel de planta o de gestión empresarial. Se pretendía, como veremos, reconvertir las democracias europeas a las bondades de la sociedad de consumo estadounidense, la base del denominado “contrato social” americano (Zunz, 1998). Ciertamente, los “felices años veinte” ya habían sido una excelente plataforma para

americana; la Unión Europea de Pagos (UEP), clave en la estabilización de las cuentas exteriores; la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), a nivel militar; y todos los relacionados con la integración europea. Pero por debajo de los anteriores existieron muchos más, como la *Scandinavian Economic Cooperation Committee* (1954), constituido por Dinamarca, Noruega y Suecia; el *Anglo-French Economic Committee* (1946), entre Francia y el Reino Unido; y el italobritánico *Anglo-Italian Economic Committee* (1946), entre otros. Véase al respecto Central Office of Information (1956).

⁴⁸ Sobre el mismo, véanse Djelic (1998), capítulo 7; McGlade (2000) y (2002), pp. 78-79; y Shröter (2005), p. 50. Aunque no lo incluyamos en nuestro estudio, esta iniciativa también se desarrolló en Japón.

⁴⁹ Maier (1987). Otros autores han visto asimismo en el Plan Marshall el reflejo de la política interior americana, como Hogan (1987), Carew (1987) y Ellwood (1992).

reactivar el consumo en buena parte de las economías europeas; pero, sin obviar las diferencias según países, ni se había generalizado el consumo de masas ni éste había ido acompañado de todos los instrumentos desarrollados en Estados Unidos, como el desarrollo de las ciencias sociales o de la publicidad.⁵⁰ Teniendo en cuenta esto, no es de extrañar que la ayuda económica brindada a Europa fuera acompañada de distintas iniciativas de aproximación cultural.

Claramente, el objetivo estadounidense no podía alcanzarse en los cuatro años que duró el Plan Marshall. Una vez finalizado éste, y recuperados los niveles de producción europeos, su gestión pasó en 1953 de la Organización para la Cooperación Económica Europea a la recién creada *European Productivity Agency* (EPA).⁵¹ A instancias de Estados Unidos, se constituyeron asimismo centros de productividad nacionales con los que se pretendía contar con una mayor participación de los gobiernos europeos en la gestión del programa de asistencia técnica. Estos centros, financiados parcialmente con fondos americanos, estaban constituidos por representantes gubernamentales y empresariales, a los que se unían en muchos casos cámaras de comercio y asociaciones de diversa índole.⁵²

El programa de asistencia técnica descansó básicamente en tres tipos de actividades. En primer lugar, en el envío de especialistas estadounidenses a Europa para proporcionar formación y asesoramiento en temas concretos. Segundo, en estancias de investigación en centros de formación americanos para expertos europeos, ingenieros generalmente. Y, por último, la organización de las “misiones de productividad”, donde realmente se concentraron los recursos y con las que se pretendía formar a grupos de europeos en aspectos específicos ligados a un sector o en materias más generales propias del modelo americano observándolas *in situ*. Heredando el espíritu de concertación del New Deal –pues a juicio de los

⁵⁰ Sobre este último punto, véase Zunz (1998), capítulo 4. Que existía, como señala este autor, un amplio consenso desde finales del siglo XIX sobre la difusión de la sociedad de consumo lo demuestra el interés de organizaciones privadas y fundaciones, como la Fundación Ford, por desarrollar las ciencias sociales en Europa. Véase al respecto Gemelli (1996) y (1998).

⁵¹ Esta agencia terminó englobando a todos los aliados de Europa occidental cuando se disolvió en 1961, al pasar sus actividades a ser canalizadas directamente por la OCEE, ya por aquel entonces Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). A ella pertenecían, además de los 17 miembros de la OEEC (Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, Suecia, Suiza, Turquía y Reino Unido), Estados Unidos (desde 1950), Canadá (1950), Yugoslavia (1957) y España (1958). Véase Boel (2003), p. 9.

⁵² Con el fin de promover la productividad ya existían centros de este tipo en algunos países europeos, como Alemania y Austria (Shröter, 2005, p. 50). En Estados Unidos, también diferentes asociaciones y centros de investigación habían institucionalizado el movimiento de la productividad durante el New Deal (Djelic, 1998, p. 202).

estadounidenses sólo se tendría éxito con la colaboración de empresarios, trabajadores y gobiernos (Hogan, 1987)—, las misiones de productividad debían estar constituidas tanto por altos directivos como por mandos intermedios, ingenieros y operarios, y, en menor medida, representantes estatales y educadores (Djelic, 1998, p. 207; Crouzet, 2002, p. 432). Sin embargo, al menos en Francia y Alemania los centros nacionales de productividad, que eran los encargados de gestionar todas las actividades englobadas en el programa de asistencia técnica, no siempre siguieron las recomendaciones de las agencias americanas (Djelic, 1998, pp. 207-208).

CUADRO 2.6

PROYECTOS DESARROLLADOS POR LA EPA SEGÚN SECTOR, 1954-1960
(según año fiscal, cuantía destinada a cada tipo en porcentaje respecto del total)

Sector	1954/55	1955/56	1956/57	1957/58	1958/59	1959/60
Dirección de empresas	14,4	13,5	18,9	26,5	24,9	23,1
Aspectos humanos	-	5,7	5,2	5,7	5,2	6,7
Aspectos sociales	15,0	-	-	-	-	-
Programa para sindicatos	-	11,6	10,6	11,6	12,6	12,5
Investigación aplicada	11,2	5,1	4,3	6,5	6,6	3,5
Construcción	10,0	8,8	8,7	3,5	-	-
Agricultura	25,0	24,9	17,7	15,9	16,3	16,9
Aspectos económicos	5,0	5,2	3,0	4,1	-	-
Distribución	10,0	7,0	12,7	-	-	-
Acciones combinadas	0,6	3,1	-	-	-	-
Desarrollo económico	-	-	13,8	18,9	18,8	20,4
Información	4,4	4,7	2,2	4,4	-	-
Actividades nacionales	-	-	-	-	11,9	12,6
Ayudas audiovisuales	4,4	10,4	2,9	2,9	-	-
Otros	-	-	-	-	3,7	4,3
TOTAL (millones de francos)	800	635	1.304	1.129	1.383	1.125

Notas: Distribución aparece englobado en dirección de empresas desde 1957/58; y entre 1955/56 y 1957/58 un tercio de los recursos destinados a aspectos sociales están agrupados junto con los humanos, mientras que los otros dos tercios dentro del programa para sindicatos.

Fuentes: Boel (1998), p. 50; y (2003), p. 289.

Estos centros podían asimismo proponer los temas y actividades que consideraran más pertinentes, pero en la práctica la iniciativa estuvo en manos americanas (Schröter, 2005, p. 51). ¿Y cuáles fueron sus prioridades? Como puede comprobarse en el Cuadro 2.6, la formación empresarial ocupó la atención primordial de la EPA a lo largo de todos los años de su funcionamiento, como también lo había sido en los años precedentes dentro de los programas auspiciados por la USTA&P. Para ello contaron con el asesoramiento del *National Management Council* —una federación de diferentes asociaciones profesionales difusoras de la Organización Científica del Trabajo—, y prestigiosas universidades norteamericanas —como el

Massachusetts Institute of Technology, Stanford o Columbia, entre otras (McGlade, 2002, p. 79)–. La Fundación Ford, que recogió la batuta en los años sesenta, financió parte de las actividades de la EPA en este campo (Gemelli, 1996). A educación le siguieron desarrollo agrícola y sindicatos. La importancia prestada inicialmente a otros temas, como construcción y distribución, se diluyó al poco tiempo de iniciarse la ayuda técnica. Pero probablemente el cambio más significativo tuvo lugar a mediados de los cincuenta, cuando se gestó, tras la insistencia estadounidense, el programa de ayuda a los países europeos menos desarrollados. Bajo la rúbrica “desarrollo económico” (Cuadro 2.6), la que sería finalmente función principal de la OCDE nació porque se atribuía al atraso económico e institucional de Grecia, Turquía y Portugal su reducida participación en la mayoría de las actividades desarrolladas por la EPA (Boel, 2003, capítulo 7).

La trayectoria de las economías europeas en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial nos indica que Estados Unidos consiguió su propósito de incrementar la productividad de la industria europea. Hasta qué punto el programa de asistencia técnica contribuyó a ello es, sin embargo, difícil de cuantificar. Pero disponemos de mayor información sobre los cambios que propició en las empresas europeas, el punto que más nos interesa en esta investigación. Los estudios disponibles, que se concentran en Europa noroccidental (Reino Unido, Francia, Italia, Alemania y los países escandinavos), muestran cómo el influjo estadounidense fue *in crescendo* y cómo, en general, los empresarios, ingenieros y educadores europeos, entre otros, se admiraban de la gran empresa americana, por su tamaño, pero también por su más eficiente organización (Schröter, 2005, p. 51). Ahora bien, en ningún momento hubo una traslación directa del modelo americano, sino que se trató de un proceso de adaptación selectiva de los métodos, técnicas e ideas activamente exportadas desde Estados Unidos.⁵³ Dado que el modelo americano había respondido a unas condiciones económicas e institucionales propias, no es sorprendente que fuera preciso remodelarlo a tenor de la realidad europea. Además, la intensidad de este proceso varió significativamente de unos países a otros en función de su estructura industrial y de mercado, pero también del grado de aceptación mostrado por los actores locales, desde empresarios, sindicatos, gobiernos y partidos políticos, hasta el entramado educativo y científico.

⁵³ Así se desprende de los numerosos trabajos referenciados en la nota 6.

Sin obviar que tan sólo con estudios de caso puede determinarse el impacto real de todas estas iniciativas, diversos factores se han apuntado como explicativos de la receptividad dispendida, como la independencia económica y financiera respecto de Estados Unidos, la existencia o no de buen entendimiento (también lingüístico) entre las agencias americanas de cooperación y los aliados europeos y las relaciones económicas, diplomáticas y culturales existentes con anterioridad a la guerra. Pero más interesante, y controvertido, resulta un último factor: el grado de atraso percibido por los agentes económicos respecto de Estados Unidos o, dicho de otro modo, la confianza depositada en la tecnología y estructura económica e institucional propias como base para la reconstrucción y el desarrollo futuro (Djelic, 1998).

A partir de diversos estudios de caso, Jonathan Zeitlin y Gary Herrigel han señalado la gran receptividad mostrada por Francia e Italia en contraposición a Suecia y Reino Unido, situando a Alemania en una situación intermedia (Zeitlin y Herrigel, 2000). En función de su participación en los proyectos desarrollados por la EPA, Bent Boel agrupa a sus miembros en cuatro categorías (Boel, 2003): 1) “fantasmas”, por su prácticamente nula participación (Portugal, Islandia, Irlanda y Luxemburgo); 2) “escépticos” (Reino Unido, Suecia y Suiza); 3) “moderados” (Bélgica, Holanda, Francia, Dinamarca y Austria); y 4) “partidarios” (Italia, Grecia, Turquía, Alemania y Noruega). No obstante, esto no quiere decir que, aún siendo ciertas estas conclusiones generales, no hubiera distintas percepciones entre diferentes grupos de cada país. Luciano Segreto y Giulana Gemelli han mostrado las reticencias por parte del gobierno italiano, no compartidas por diferentes empresarios e instituciones educativas, como Ruggero Ranieri también observa en la siderurgia (Segreto, 1998 y 2002; Gemelli, 1998, Ranieri, 2002). A juicio de Boel, la receptividad italiana se desvaneció desde 1957, cuando la EPA viró sus objetivos hacia el desarrollo económico de las zonas más deprimidas, contrariando así tanto al gobierno como a algunos grandes empresarios (Boel, 2003). Los gobiernos socialdemócratas británico y sueco, frente a la desidia general, sí fueron más proclives a colaborar al considerar el aumento de productividad clave en el sostenimiento del Estado del Bienestar (Moen, 2002; Schröter, 2005, pp. 52-53). En Francia, la influencia estadounidense tuvo un rotundo eco en la planificación macroeconómica de los años cincuenta, en el sector de la construcción e ingeniería civil, así como la estandarización de criterios de elaboración de estadísticas y de contabilidad –aspecto que se generalizó en buena parte de Europa (Geiger, 2002)–. En otras ocasiones, sin embargo, el entusiasmo de algunos de los participantes en las misiones a Estados Unidos topó a su llegada con

las reticencias de empresarios y trabajadores a hacer cambios (Schröter, 2005, p. 52; Barjot, 2002b; Touchelay, 2002). En el caso de las misiones de productividad, su efectividad fue mayor cuando ya existían intercambios técnicos anteriores a iniciativa de las propias empresas⁵⁴ o, incluso, tras la adquisición de tecnología más moderna con cargo a los fondos del Plan Marshall.⁵⁵ Zeitlin y Herrigel son contundentes en este sentido. A su juicio, la transferencia de conocimientos desde el Nuevo Mundo descansó, más que en los cauces oficiales, en las empresas estadounidenses, léase exportadores, filiales de multinacionales, consultoras, instituciones educativas o fundaciones, entre otros ejemplos (Zeitlin y Herrigel, 2000).

La guerra de Corea mitigó el mesianismo que había caracterizado la ayuda económica y la ayuda técnica en sus inicios. El propio programa de asistencia técnica, que había sido hasta entonces el último reducto de los políticos estadounidenses del ala más progresista, pasó a convertirse en un instrumento más, junto con la ayuda económica y militar, de los grupos más conservadores para contener la expansión del comunismo en el mundo (McGlade, 2000 y 2002). Si bien los recursos destinados al programa de asistencia técnica se intensificaron, la convergencia de intereses entre políticos y empresarios que había dominado hasta entonces se rompió para siempre, pues los planes a favor del desarrollo global del Viejo Continente se sustituyeron frecuentemente por garantizar la seguridad estratégica del bloque occidental en el seno de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). El desarrollismo liberal hasta entonces propugnado viró hacia el rearme, con la imposición, entre otras cosas, de controles estratégicos al comercio. Paradójicamente, este viraje en la política exterior norteamericana explica por qué poco más tarde desde la EPA se prestó una mayor atención al fomento de las áreas económicas europeas más deprimidas, donde era más probable que la inestabilidad económica y política diera paso a gobiernos de corte comunista. Dado que los estudios existentes se han concentrado en la Europa más adelantada, no sabemos si la mayor actividad de la EPA se tradujo en más americanización. Precisamente por el retraso económico, político y tecnológico que caracterizaba a la periferia mediterránea –y que había hecho a Grecia y Turquía muy receptivos a las propuestas de la EPA, como acabamos de ver– era esperable una mayor acogida a las técnicas estadounidenses. De las consecuencias de este proceso, de sus efectos sobre los intereses económicos

⁵⁴ Véanse Raineri (1998) y (2002) sobre la siderurgia italiana; Feldenkirchen (2002) y Lanthier (2002) para el sector de material eléctrico en Alemania y Francia, respectivamente; Barjot (2002b) sobre constructoras francesas; y Cailluet (1998) y Leroux (2002) sobre Péchiney.

⁵⁵ Así sucedió, por ejemplo, en la siderurgia italiana. Véase Raineri (2002).

estadounidenses en el país y de las oportunidades que de todo ello pudieron derivarse para los grupos locales de mayor espíritu internacional hablaremos en el siguiente apartado.

2.4 Algunas hipótesis sobre la americanización del sur de Europa

La confrontación entre los Estados Unidos y la Unión Soviética marcó indudablemente la política internacional al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Ambos desplegaron todos los medios a su alcance no sólo para afianzar su poderío económico y tecnológico, sino también para convencer al resto del mundo de que constituían el mejor modelo a seguir. Y ese proselitismo se trató de lograr a través de ayuda económica y militar que, en el caso de Estados Unidos, pronto se orientó hacia los países del sur de Europa. Así, las disensiones internas griegas –cristalizadas en la guerra civil que tuvo lugar entre 1946 y 1949– y la proximidad turca al bloque comunista hicieron a estos dos países receptores tempranos de tal ayuda.⁵⁶ Ambos, como hemos visto, participaron en el Plan Marshall y en el resto de las iniciativas desarrolladas en la Europa de los cincuenta, al igual que Portugal, no por su acercamiento al área que iba configurándose como bloque del este, pero sí por su posición geoestratégica. Esta misma razón, junto con los coqueteos (y diferencias) de Tito con la Unión Soviética, hicieron de Yugoslavia y España aliados de los occidentales. Esta alianza se materializó en la firma de sendos acuerdos bilaterales en 1953.⁵⁷ Si bien ninguno de los dos países formó parte formalmente de las instituciones europeas, España sí quedó *de facto* integrada en la OTAN y, por tanto, en el esfuerzo defensivo del bloque occidental. Después de pasar prácticamente desapercibidos en la

⁵⁶ Ya en 1946 se aprobó la *Public Law 75*, en virtud de la cual se proporcionaba ayuda económica a estos dos países tras las primeras desavenencias entre los dos futuros bloques en la crisis de Irán. La ayuda militar, a estos y a otros países, se institucionalizó finalmente a través del *Mutual Defense Assistance Program* (Programa de Asistencia a la Defensa Mutua), aprobado en 1949 (Brown y Opie, 1953, capítulo 17). En la esfera diplomática, Grecia, Turquía y Yugoslavia firmaron en 1954 el Pacto de los Balcanes, que estipulaba la cooperación militar en caso de agresión. Un año más tarde, Turquía e Irak constituían con el Pacto de Bagdad –al que se adhirieron posteriormente Irán, Pakistán, Reino Unido y Estados Unidos– la Organización del Tratado Central para, como la OTAN, contener la expansión de la Unión Soviética. Sobre el papel de Grecia, Turquía e Irán (la frontera septentrional de Oriente Medio) en los inicios de la Guerra Fría, véase Kuniholm (1980).

⁵⁷ En ambos casos las ayudas comienzan en 1950, cuando el mariscal Tito fue acusado de insubordinación por el Comité Central del Partido Comunista soviético (Feis, 1964, pp. 168-170) y, en el caso de España, como veremos en el Capítulo 3, cuando la importancia geoestratégica de la Península vence el aislamiento diplomático dictado por la Organización de las Naciones Unidas en 1946.

esfera internacional, el recrudecimiento de la Guerra Fría lanzó a todos ellos a la primera plana de la política mundial.⁵⁸

El “sur de Europa” —una franja que englobaba Portugal, España, el sur de Italia, Grecia, Yugoslavia y Turquía— contaba, entre los estrategas y las agencias de ayuda estadounidenses, con una categoría propia, derivada de su lenta modernización sociopolítica y de su atraso económico.⁵⁹ Antes de la Segunda Guerra Mundial, tanto la Europa mediterránea como las naciones más orientales, se encontraban en una posición significativamente rezagada respecto a Europa noroccidental, tanto en términos de PIB por habitante como de cambio estructural, nivel de infraestructuras y composición del comercio exterior, entre otros factores.⁶⁰ Algo similar ocurría en términos sociopolíticos, con la práctica ausencia de clases medias y el predominio de gobiernos totalitarios, entre otros aspectos.⁶¹ El conflicto tampoco conllevó grandes cambios. En términos económicos, en 1950 el PIB por habitante en el sur de Europa representaba alrededor del 40% de la media de la Europa occidental y el sector agrario continuaba ocupando una posición preponderante.⁶² Su trayectoria posterior, no obstante, permite hacer algunas diferencias, pues sin duda fueron Italia y España — los países, por otro lado, políticamente más estables— quienes mejores resultados cosecharon; también, quienes disponían de un tejido industrial más desarrollado al estallar la Segunda Guerra Mundial (o la guerra civil, en el caso español). Su proximidad al corazón industrial europeo explica buena parte del fuerte crecimiento de todos ellos en las siguientes décadas, pues la expansiva Europa occidental se convirtió en mercado para sus productos (agrarios) y en fuente de divisas (a través de

⁵⁸ Estos “pequeños aliados” llegaron en algunos momentos a influir decisivamente en la política exterior de las dos grandes superpotencias. Al respecto, destaca el artículo pionero de Keohane (1971) y posteriormente Lundestad (1986) y Smith (2000). La progresiva y reciente desclasificación de los documentos depositados en archivos del antiguo eje comunista ha dado pie a varios estudios en este sentido. El proyecto más ambicioso, y más internacional, lo constituye el *Cold War International History Project* (CWIHP), creado en 1991 por *The Woodrow Wilson International Center for Scholars* (Washington DC) y que incluye a especialistas de ambos lados del antiguo telón de acero (http://www.wilsoncenter.org/index.cfm?fuseaction=topics.home&topic_id=1409).

⁵⁹ Así se desprende de la consulta de la documentación utilizada en este apartado. Véase, para una perspectiva de conjunto, FOA (1953): “Methods of Programming Aid in the Southern Europe Area”, National Archives and Records Administration (NARA), Record Group (RG) 469; Entry 387, Box 5, File 1.05; FOA (1954): “Prospects and economic objectives for Southern European countries”, NARA, RG469, Entry 360, Box 9; United Nations (1960); y US Congress Committee on Foreign Affairs (1960). Un primer análisis en Puig y Álvaro (2003).

⁶⁰ Aldcroft (2003). Este autor considera a Europa del Este (Polonia, Hungría, Rumanía, Yugoslavia y Bulgaria), del Sur (España, Portugal, Grecia y Turquía), los países bálticos (Estonia, Latvia y Lituania) y Albania —no incluye, en cambio, Italia, a pesar de las fuertes diferencias interregionales de este país.

⁶¹ Aldcroft (2003), pp. 14-16; y Giner (1995).

⁶² Para una reconstrucción de las principales macromagnitudes económicas para el sur de Europa, véase Puig y Álvaro (2003), pp. 11-12.

remesas de emigrantes, inversión extranjera e ingresos derivados del turismo). Con todo ello se pudo financiar su definitiva industrialización, fuertemente dependiente, por otro lado, de los capitales y la tecnología exterior.

CUADRO 2.7

AYUDA AUTORIZADA POR ESTADOS UNIDOS AL SUR DE EUROPA (PRÉSTAMOS Y DONACIONES), 1946-1975 (billones de dólares estadounidenses)

País	Ayuda económica			Ayuda militar		Ayuda económica y militar		Préstamos del Eximbank	
	Total	Per capita	Préstamos (porcentaje sobre total)	Total	Per capita	Total	Per capita	Total	Per capita
España	1,0	26	67,13	0,9	30	1,9	65	1,3	46
Grecia	1,8	230	84,49	2,7	349	4,6	583	0,05	7
Italia	3,2	65	87,80	2,5	50	5,8	116	0,8	16
Portugal	0,1	12	40,08	0,3	45	0,5	67	0,1	14
Turquía	3,2	96	46,49	4,5	163	7,3	264	0,2	8
Yugoslavia	2,0	113	57,69	0,7	40	2,7	154	0,8	47

Notas: Los datos no incluyen los préstamos a corto plazo concedidos por el *US Department of Agriculture* con cargo al *Commodity Credit Corporation Charter Act*. Éstos sumaron casi 161 millones de dólares en el caso de Yugoslavia, 103 en el de Grecia y prácticamente 9 en el de España. Grecia y Turquía recibieron, además, ayudas menores adicionales con cargo al *Greek-Turkish Aid Program*. En este cuadro y en los siguientes se recoge la ayuda autorizada, no la efectivamente desembolsada. Calvo (2001) muestra, para el caso de España, que no hubo grandes diferencias más allá de desfases temporales.

Fuentes: Apéndice 2.5 y Maddison (2003) para los datos de población.

A juicio de los observadores estadounidenses, el desarrollo económico del sur de Europa pasaba, a comienzos de los años cincuenta, por aumentar la inversión, incrementar el comercio con el bloque occidental, mejorar la relación entre los gobiernos y la población –fomentando contratos con universidades y asociaciones empresariales– y promocionar el intercambio técnico y académico con otras naciones.⁶³ Sus gobiernos, además, se hallaban embarcados en ambiciosos programas de industrialización acelerada, provocando fuertes desequilibrios macroeconómicos que amenazaban la tan deseada estabilidad económica y política.

⁶³ Conclusiones extraídas a partir de los informes realizados por la Office of Strategic Services (OSS, antecedente de la Central Intelligence Agency, CIA) y las agencias encargadas de la ayuda a estas zonas desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta 1960. Sobre fuentes, véanse la nota 59, el Cuadro 2.13, los informes que se señalan en el resto del apartado y NARA, RG59, Microfilm 1221, informes 4105 (1947) y 4405 (junio 1947) para España, y 4664 (abril 1948) para Grecia; “Current trends in the Turkish economy”, enero 1956, NARA, RG59, Entry 449, Box 315A, informe 7512; “The Turkish economy: Patterns, perspectives and prospects”, junio 1958, NARA, RG59, Entry 449, Box 319A, informe 7745; “The problem of decreased aid levels in Turkey, Iran and Pakistan”, noviembre 1959, NARA, RG59, Entry 449, Box 321B, informe 8158; y “The current economic situation in Yugoslavia”, enero 1955, NARA, RG59, Entry 449, Box 304, informe 6794.

Estrategia equivocada, según los especialistas estadounidenses, pues primero, o al menos simultáneamente, debían modernizar sus respectivos sectores agrarios, que todavía concentraban el grueso de la actividad económica. Con el recrudecimiento de la Guerra Fría en mente, las agencias americanas recomendaban en 1954 concentrar la ayuda en necesidades militares y estratégicas muy concretas, como la mejora de las infraestructuras, y adoptar programas graduales de desarrollo económico y social canalizados preferentemente a través del programa de asistencia técnica. Recomendaciones que, nótese, vinieron a coincidir con los cambios en la naturaleza de la EPA. ¿Se siguieron en los años siguientes estas sugerencias? El análisis del tipo de ayuda concedida (Cuadro 2.7) y de los programas de asistencia técnica desarrollados (Cuadros 2.8 y 2.9) nos ofrecen algunas pistas.

Desde el inicio del Plan Marshall hasta 1975, la ayuda internacional brindada por Estados Unidos alcanzó casi los 186 millones de dólares, de los que más del 60% correspondió a ayuda económica.⁶⁴ Europa absorbió una pequeña parte tanto de ésta como de la asistencia militar. Ahora bien, dentro de Europa los países del sur recibieron tan sólo un 10% del total de la ayuda económica, pero más del 50% de la militar. A excepción de Turquía, el grueso de la primera se proporcionó en los años cincuenta y principios de los sesenta.⁶⁵ La estrategia seguida fue, no obstante, fue muy distinta entre los países mediterráneos. En primer lugar, en cuanto a la forma en que se canalizó la ayuda: mientras los préstamos predominaron en Portugal y Turquía, Grecia e Italia, por su parte, aglutinaron la mayor parte de las donaciones.⁶⁶ La ayuda, tanto en términos económicos como sobre todo militares, se concentró, junto con Italia, en aquellos lugares donde la amenaza comunista era más eminente: Turquía y Grecia. Aquí, como en Yugoslavia, la ayuda en términos *per capita* fue mayor.

Según fue avanzando la década de los cincuenta se fue avivando el debate en Estados Unidos sobre los instrumentos que debían canalizar la ayuda internacional.⁶⁷

⁶⁴ *Historical Statistics of the US*, part 2, pp. 872-875.

⁶⁵ Se ha marcado 1963 como fecha final porque es entonces cuando finaliza el programa en España –los acuerdos con Estados Unidos se renuevan, pero ya no existe un programa de ayuda económica y técnica sistemática–. La ayuda militar continúa, especialmente para Grecia y Turquía. AID (1963): *The Foreign Assistance Program*, en NARA, RG287, Entry S18.1, Box 952; y *Historical Statistics of the US*, part 2, pp. 872-875.

⁶⁶ Al igual que durante el Plan Marshall, el contravalor en moneda local de estas donaciones (la Contrapartida) debía ser aportado por los respectivos gobiernos para financiar los gastos en el país de las agencias estadounidenses y proyectos destinados al desarrollo económico en general. La proporción inicial fue del 5 y 95% respectivamente y, desde junio de 1952, del 10 y 90%. FOA (1954): “Prospects and economic objectives for Southern European Countries”, NARA, RG469, Entry 360, Box 9.

⁶⁷ Véanse, por ejemplo, Brown and Opie (1953) y Marcus (1959).

En esencia, se pretendía dar cabida a una mayor participación de otros países y de la iniciativa privada. En relación a lo primero, ya hemos visto la transformación de la OEEC en la OCDE, a la que habría que añadir el resto de los organismos internacionales que nacieron en la posguerra, como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional. Respecto a lo segundo, se fomentó la inversión directa en otros países –por ejemplo, con distintas iniciativas, tal y como vimos en la primera sección, para reducir el riesgo país– y se promocionaron nuevas fórmulas de gestionar las ayudas, como los préstamos del Eximbank. Esta agencia oficial concedía créditos a proyectos concretos de empresas privadas y de probada viabilidad económica y técnica.⁶⁸ Italia, España y Yugoslavia recibieron a través de dicho organismo más fondos que el resto de los países mediterráneos considerados.

Los proyectos desarrollados dentro del programa de asistencia técnica muestran una evolución similar. La Europa Occidental absorbió el grueso de los recursos durante el Plan Marshall, pero la duración de este tipo de asistencia fue mucho más larga en la periferia meridional. De nuevo, los países más beneficiados fueron Grecia, Turquía y Yugoslavia; mientras Portugal se encontraba en el extremo opuesto, pues sólo recibió alguna cuantía significativa en 1951 y con destino a su colonia Angola.⁶⁹ Por sectores, primaron los proyectos desarrollados en el ámbito de la industria y la minería, transporte y agricultura y recursos naturales, tanto en aquéllos financiados directamente con los dólares estadounidenses (Cuadro 2.8) como realizados con cargo a la Contrapartida (Cuadro 2.9) –el contravalor en moneda nacional de los dólares proporcionados por Estados Unidos, destinados a financiar la construcción de bases militares, los gastos de las agencias estadounidenses en el país y, el resto, a proyectos para favorecer el desarrollo local–.⁷⁰ En los primeros, no obstante, el peso de los proyectos relacionados con la educación y la administración pública fue notablemente mayor. Asimismo, existieron fuertes diferencias entre países, como la importancia del trabajo y del transporte en Italia y España o del adiestramiento en energía nuclear, idiomas y liderazgo directivo en el caso griego.

⁶⁸ Sobre este organismo, véase Becker y McClenaham (2003).

⁶⁹ De los casi 77 millones de dólares que se destinaron entre 1949 y 1962 al programa de asistencia técnica en el sur de Europa, prácticamente el 50% se destinó a Turquía, seguido de Grecia (18,7%), Yugoslavia (15%), España (8%), Italia (7%) y Portugal (1,7%). AID (1960) y (1962): *US Overseas Loans and Grants and Assistance from International Organizations*, NARA, RG287, Entry S18.1, Box 952.

⁷⁰ Hemos localizado datos anuales para todos los países de la muestra sólo para el periodo 1957-1962. Disponemos de información adicional para Grecia (entre 1949 y 1951), Portugal (1950), Turquía (1950-1951) e Italia (1950-1951), pero las conclusiones son las mismas –con la excepción del peso mayor en administración pública en Grecia–. Véanse los informes de la ECA de 1950 y 1951 en NARA, RG469, Entry 1399, Box 42; y Entry 1465, Box 4.

CUADRO 2.8

PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA, PROYECTOS DESARROLLADOS (1957-1962)
(millones de dólares y número de proyectos por actividad, porcentaje respecto del total asignado)

Área	Grecia	Italia	Portugal	España	Turquía	Yugos.	Sur de Europa
(millones de dólares, en porcentaje)							
Administración pública	5	11	0	3	8	5	6
Agricultura y recursos naturales	7	0	0	12	11	31	15
Ayuda técnica	3	31	100	13	11	7	9
Construcción residencial	0	0	0	1	1	2	1
Educación	2	0	0	0	18	2	10
General	74	0	0	1	1	5	13
Industria y minería	3	0	0	15	16	33	17
Sanidad	1	0	0	0	1	3	1
Trabajo	3	58	0	0	2	0	2
Transporte	3	0	0	55	30	11	26
TOTAL (millones de dólares)	13.839	690	9	13.420	43.468	19.035	90.452
Área	(número de proyectos, en porcentaje)						
Administración pública	14	14	0	8	12	3	9
Agricultura y recursos naturales	20	0	0	31	23	28	26
Ayuda técnica	6	43	100	3	2	3	4
Construcción residencial	3	0	0	2	2	3	2
Educación	6	0	0	1	13	5	6
General	10	0	0	3	4	4	4
Industria y minería	15	0	0	38	25	41	32
Sanidad	1	0	0	0	2	4	2
Trabajo	18	43	0	0	8	0	5
Transporte	8	0	0	13	9	9	10
TOTAL (número de proyectos)	80	7	1	226	249	174	737

Fuente: Apéndice 2.6.

Al igual que en el resto de Europa, fueron los centros nacionales de productividad los encargados de gestionar todos estos proyectos. Estos centros, no obstante, no se constituyeron hasta mediados de los años cincuenta, salvo en Italia (1951), y con dificultades, bien por la reticencia del gobierno local, como en Italia o Portugal, bien por la falta de recursos, como en Grecia y Turquía. Pero lo interesante es que la asistencia técnica se había canalizado con anterioridad, e incluso simultáneamente, a través de diferentes organismos locales con participación de empresas e instituciones privadas. En Yugoslavia fue a través del *Institute for Technical and Economic Research*, que compartía funciones con otro organismo íntegramente estatal (la *Administration for Economic and Technical Aid*), mientras en Turquía se hizo con el Robert College y el Admiral Bristol Hospital, un colegio y un

hospital americanos para formación de ingenieros y enfermeras, respectivamente.⁷¹ Los principales interlocutores de la Fundación Ford en Turquía y España fueron también asociaciones empresariales e individuos concretos, junto con diferentes instituciones educativas (Puig y Álvaro, 2003, pp. 19-20 y 25-26).

CUADRO 2.9

PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA
PROYECTOS DESARROLLADOS CON FONDOS DE LA CONTRAPARTIDA (1957-1962)
(millones de dólares y número de proyectos por actividad, porcentaje respecto del total asignado)

Área	Grecia	Italia	Portugal	España	Turquía	Yugos.	Sur de Europa
(millones de dólares, en porcentaje)							
Administración pública	0	0	0	0	0	0	0
Agricultura y recursos naturales	9	15	0	28	2	18	18
Ayuda militar	6	8	0	0	58	0	10
Ayuda técnica	0	0	0	0	0	0	0
Construcción residencial	5	0	0	0	0	2	1
Educación	6	13	0	2	0	5	4
General	18	51	0	0	40	0	13
Industria y minería	15	7	100	47	0	42	32
Sanidad	1	1	0	0	0	1	0
Trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Transporte	41	5	0	23	0	32	22
TOTAL (millones de dólares)	68.481	108.165	3.400	283.426	131.055	326.664	921.191
(número de proyectos, en porcentaje)							
Administración pública	0	5	0	6	0	0	4
Agricultura y recursos naturales	3	14	0	33	13	17	23
Ayuda militar	10	5	0	0	50	0	4
Ayuda técnica	0	0	0	0	0	0	0
Construcción residencial	10	0	0	0	0	4	2
Educación	10	19	0	2	0	4	5
General	14	38	0	7	38	0	12
Industria y minería	7	5	100	41	0	42	30
Sanidad	3	5	0	0	0	8	2
Trabajo	0	5	0	0	0	0	1
Transporte	41	5	0	11	0	25	16
TOTAL (número de proyectos)	29	21	1	105	8	24	188

Fuente: Apéndice 2.6.

⁷¹ Para Yugoslavia, informes de la USOM en Belgrado de 09/02/54 y 30/03/54, NARA, RG469, Entry 393, Box 31; y Entry 1465, Box 3, respectivamente. El caso turco en NARA, RG59, Entry 449, informe 4899.

CUADRO 2.10
EMPRESAS ESTADOUNIDENSES EN EL SUR DE EUROPA, 1929-1975

	1929	c. 1950 ¹	1955-56	1961-62	1975
España	93	63	22	109	348
Grecia	17	12	7	33	195
Italia	87		17	127	431
Portugal	19	26	9	37	109
Turquía	12	22-26	28	52	106
Yugoslavia	11	19	n.d.	n.d.	n.d.
Sur de Europa	202	110-118	83	358	1.177

Notas: n.d.: información no disponible. Los datos de 1929 son en el caso de España de 1930. Los de c. 1950 corresponden a 1950 y 1951 en Turquía, 1951 en España, 1950 en Portugal, 1949 en Grecia y 1946 en Yugoslavia. Por lo que vamos a ver en el caso español (Capítulo 3), la fuente utilizada para 1955-56 es menos exhaustiva que los informes consulares utilizados para la fecha anterior.

Fuentes: los datos de 1929 proceden de Dickens (1930); los de 1955-56, 1961-62 y 1975 de Juvenal (1956), (1962) y (1975); y los de c.1950 de National Archives and Records Administration (NARA), Microfilm 1221, informe 3715.3; "American Embassy in Athens to the Department of State", 05/10/49 y 23/05/50, NARA, Record Group (RG) 469, Entry 360, Box 14; "Mutual Security Agency (MSA) Athens to MSA Washington", 12/01/53, NARA, RG469, Entry 360, Box 14; "American Consulate in Istanbul to the Department of State", 28/03/51, 18/12/51 y 26/05/52, NARA, RG469, Entry 371, Box 11; "American Embassy in Ankara to the Department of State", 10/09/52, NARA, RG469, Entry 371, Box 11; "American Embassy in Madrid to the Department of State", 02/05/52 y 17/09/52, NARA, RG469, Entry 387, Box 31; y NARA, RG59, DF 1950-54, Box 4394. Para el caso de España, véase el Capítulo 3.

Como ya se ha mencionado, desde las agencias gubernamentales americanas se vislumbraba cada vez más la inversión directa como instrumento de transferencia tecnológica y de promoción del desarrollo económico. ¿Jugó la inversión directa estadounidense este papel en el sur de Europa? Obviamente, para responder con propiedad a esta pregunta habría que hacer un análisis detallado de sus efectos macro y microeconómicos que queda fuera de los objetivos de esta investigación. Pero sí podemos hacer varias observaciones. En primer lugar, la inversión estadounidense en la zona se incrementó durante los años centrales de la ayuda. Ciertamente, su importancia era residual en comparación con la destinada a otras áreas, pero resultaba esencial para las economías de estos países, a juzgar por las deficiencias detectadas por las agencias de ayuda y espionaje estadounidenses. El número de empresas americanas allí radicadas, lógicamente, aumentó notablemente en la Edad de Oro, especialmente en sectores como química, maquinaria (electrónica incluido) y consultoría (Cuadro 2.10 y Apéndice 2.7). Al menos en España e Italia Estados Unidos era el primer inversor extranjero en dicho periodo.⁷² Por otro lado, la dependencia comercial respecto de Estados Unidos era importante en los casos de Turquía, Grecia y España (Cuadros 2.11 y 2.12).

⁷² Véase el Capítulo 3 para España y Colli (2009), pp. 143-144, para Italia.

CUADRO 2.11

PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE LOS PAÍSES DEL SUR DE EUROPA, 1954

País/Puesto	Importaciones				Exportaciones			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
España	EE.UU.	Francia	R. Unido	Francia	R. Unido	EE.UU.	R.F.A.	Francia
Grecia	R.F.A.	Italia	EE.UU.	R. Unido	R.F.A.	Italia	R. Unido	EE.UU.
Italia	R.F.A.	EE.UU.	R. Unido	Francia	R.F.A.	R. Unido	EE.UU.	Suiza
Portugal	R. Unido	R.F.A.	Mozambique	EE.UU.	R. Unido	Angola	EE.UU.	Mozambique
Turquía	Francia	Italia	EE.UU.	Argelia	Francia	R. Unido	Italia	Argelia
Yugoslavia	EE.UU.	R.F.A.	R. Unido	Italia	R.F.A.	Italia	Turquía	EE.UU.

Fuente: OCDE (1954).

CUADRO 2.12

PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE LOS PAÍSES DEL SUR DE EUROPA, 1963

País/Puesto	Importaciones				Exportaciones			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
España	EE.UU.	R.F.A.	Francia	R. Unido	R. Unido	R.F.A.	Francia	EE.UU.
Grecia	R.F.A.	EE.UU.	R. Unido	Italia	R.F.A.	EE.UU.	R. Unido	Italia
Italia	EE.UU.	Francia	R. Unido	Bélgica	R.F.A.	Francia	EE.UU.	R. Unido
Portugal	R.F.A.	R. Unido	Francia	EE.UU.	R. Unido	EE.UU.	R.F.A.	Francia
Turquía	EE.UU.	RFA	R. Unido	Italia	R.F.A.	EE.UU.	Italia	R. Unido
Yugoslavia	EE.UU.	Italia	R.F.A.	R. Unido	Italia	R.F.A.	EE.UU.	R. Unido

Fuente: OCDE (1963).

¿Cuáles fueron las bases de esta expansión de las empresas estadounidenses en el sur de Europa? El Cuadro 2.13, basado en la información recabada por diferentes agencias estadounidenses al poco tiempo de finalizar la Segunda Guerra Mundial, nos proporciona algunos datos.⁷³ Ya hemos indicado que la dependencia comercial respecto a Estados Unidos era notable, alcanzando máximos en el caso griego –donde prácticamente la totalidad de sus importaciones provenían de Estados Unidos–. Para Turquía, Estados Unidos era más importante como mercado –donde se vendían entre el 40 y el 60% de sus exportaciones– que como proveedor –tan sólo entre el 11 y el 14% de sus compras exteriores procedían de allí–. Puede observarse, además, el carácter esencialmente agrario de las exportaciones de todos ellos y cómo sus importaciones se concentraban en materias primas y maquinaria.

⁷³ Para el caso de Portugal, la información de este tipo es escasa. Tan sólo hemos localizado información sobre las empresas estadounidenses con filiales en dicho país a finales de 1950 (incluida en el Apéndice 2.7). En dicho informe se indica, asimismo, si dichas filiales eran plantas de producción o meras sucursales comerciales, predominando estas últimas (20 de un total de 26 empresas). Véase informe de la embajada en Portugal al Departamento de Estado de 17/01/51, NARA, RG59, Decimal File (DF) 1950-54, Box 4394; y "Situation Report. Northern and Western Europe", enero 1948, RG59, Microfilm 1221, informe 1121.172. Italia no se ha incluido por el sesgo que el tejido industrial del norte del país añadiría al estudio, al no haberse obtenido información más desglosada.

CUADRO 2.13

INVERSIÓN DE EE.UU. EN EL SUR DE EUROPA EN LOS INICIOS DEL PROGRAMA DE AYUDA

	ESPAÑA (1950)	GRECIA ¹ (1948-49)	TURQUÍA ² (1950-51)	YUGOSLAVIA (1946)
Capital total invertido (USD) ³	93.781.000 ⁴	-	-	48.000.000
IDE de EE.UU. (USD)	11.000.000	415.191 (1948) 2.390.329 (1949) ⁵	23.991.500 (1950) ⁶ 23.914.679 (1951)	10.775.417
Porcentaje de capital de EE.UU. en el capital total de todas las empresas en las que participa	48%	70.1% (1948) 88% (1949)	92% (1950) 96% (1951)	Alto
Número de empresas americanas	63(1951)	12 13 (1948) ⁷	22 (1950) 26 (1951)	19
Número de empresas locales en las que participan las americanas	66	12 13 (1948)	22 (1950) 26 (1951)	19
Facturación (USD)	54.700.000 ⁸	64.066.786 (1948) 16.627.798 (1949) ⁹	52.241.109 (1950) 67.839.723 (1951)	-
Grado de implicación ¹⁰	Alto Capital invertido en las empresas muy superior al resto de países	Bajo Poco dinero invertido Contratos reconstrucción Pequeñas sucursales distribución	Bajo Contratos reconstrucción Participación en capital empresa local alto, pero cuantía reducida (salvo Socony)	Alto Filiales o paritarias
Grado de concentración IDE	Alto 6 empresas 72,57% del capital americano	Muy alto 72% del capital americano corresponde a Socony	Muy alto 80% del capital americano corresponde a Socony	Alto 89% del capital americano corresponde a 5 empresas, 1 empresa (Socony) más del 44%
Riesgo de nacionalización ¹¹	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Importaciones de productos americanos	Trigo, algodón y maquinaria	Trigo, harina y barcos	Maquinaria y siderurgia	Materias primas y maquinaria
Exportaciones a EE.UU.	Materias primas y conservas	Tabaco	Tabaco, frutos secos, minerales y lana	Minería y tabaco
Sector donde la inversión americana es mayor (capital)	Corcho, petróleo, servicios públicos, material eléctrico y auxiliar motor	Petróleo y tabaco	Petróleo	Petróleo
Sector donde la inversión americana es mayor (número de empresas)	Maquinaria, cine, petróleo y sector primario	Tabaco, transporte, química y servicios públicos	Tabaco	Maquinaria y cine

Notas:

¹ Incluye sólo los datos de las empresas domiciliadas en Atenas (existía otro distrito consular en Salónica que cubría las inversiones en el norte del país). Se ha excluido a Near East Foundation al tratarse de una organización no gubernamental.

² Consulados de Estambul y de Izmir. Para el caso de Izmir, todos los datos son para 1950, aunque se han sumado a los de Estambul para ambos años.

³ Incluye inversiones en deuda pública. Hay que tener en cuentas las distorsiones ocasionadas por los tipos de cambio utilizados, sobrevalorados para todos estos países en estas fechas. De ahí las diferencias entre el capital total invertido y el grado de implicación de las empresas americanas.

⁴ El tipo de cambio utilizado es 25 ptas./USD. Si cogiéramos 75 ptas./USD, el volumen que sale son unos 31 millones de dólares, que es la cifra que se recoge en el Cuadro 2.4.

⁵ En el informe se hace referencia a datos sobre negocios americanos. Dado que no se incluyen datos sobre finanzas por falta de información en esta fecha del Banco de Grecia, no debe incluir inversiones en deuda pública ni de particulares. Empresas no incluidas por falta de datos:

- Con volumen de capital invertido bajo: TWA (filial, además de una participación del 35% en la línea aérea griega Technical Aeronautical Exploitation), Abbott, Ebasco y Hellenic Hydroelectric.
- Con volumen capital mayor: Singer.

⁶ No incluye empresas con contratos con el gobierno turco (sí están incluidas en Grecia, pero según el informe consular su importancia era reducida), ni librerías religiosas y agencias de noticias. No coincide, sin embargo, con el valor acumulado según el Departamento de Comercio estadounidense, que estimaba la inversión en 15,8 millones de dólares (Cuadro 2.4).

⁷ Empresas en 1948. No incluye Ford Motor Co., en proceso de liquidación.

⁸ Ventas brutas, no están descontadas las compras como en el resto.

⁹ No hay datos de American Export Lines para ninguno de los dos años. Para TWA y la griega Technical Aeronautical Exploitation no hay datos para 1949.

¹⁰ Grado de implicación: porcentaje de las empresas americanas en las inversiones de las locales en las que participan (Yugoslavia y Turquía); capital invertido en el país (Grecia); y comentarios de los informes consulares sobre las actividades de las empresas.

¹¹ Riesgo de nacionalización: incluye empresas confiscadas, bajo estudio o que tienen que operar de acuerdo con el Estado o teniéndole a éste como competidor.

Fuentes:

Yugoslavia: NARA, Microfilm 1212, informes 3715.3, 3793.3, 4125.2 y 6794; y "Recent economic developments and major problem areas", 15/08/1953, NARA, RG469, Entry 393, Box 21.

Grecia: informe consular respondiendo a la Instrucción del US Foreign Service de 17 diciembre de 1947 de estimar inversiones y ciudadanos americanos en estos países, NARA, RG469, Entry 360, Box 14 y RG59, DF 1950-54, Box 4397; e informe de enero de 1953 de la misión estadounidense en dicho país, NARA, RG469, Entry 360, Box 14.

Turquía: informes consulares respondiendo a la Instrucción del US Foreign Service de 17 diciembre de 1947 de estimar inversiones y ciudadanos americanos en estos países, NARA, RG469, Entry 371, Box 11 y RG59, DF 1950-54, Box 4398; e informes de la misión estadounidense en dicho país de diciembre de 1951, NARA, RG469, Entry 371, Box 11; informe de y septiembre de 1952, NARA, RG469, Entry 371, Box 12 y Entry 337, Box 45; y US Department of Commerce (1953).

España: NARA, RG59, Entry 449, informe 7772; informes embajada en Madrid al Departamento de Estado, NARA, RG59, DF 1950-1954, Box 4394 y RG469, E 387, Box 31; *Estadísticas del Comercio Exterior de España* (1950); y Puig y Álvaro (2004).

Véase, asimismo, Central Intelligence Agency (1949).

La inversión estadounidense estaba, en general, muy concentrada. Pocas empresas contaban con filiales íntegramente de su propiedad. El caso español era algo diferente. No sólo era mayor el número de filiales americanas, sino también la variedad de sectores en los que operaban, el número de empresas locales en las que participaban y la cuantía de los capitales invertidos en la filial. Especialmente en los casos griego y turco, el número de sucursales comerciales era alto, así como las filiales creadas en relación a las tareas de reconstrucción del país. No es sorprendente que la mayoría de las empresas americanas estuviera ligada al petróleo, a la explotación de productos agrarios como el corcho o el tabaco o a los servicios públicos, con una alta concentración en petróleo y tabaco en Grecia, Turquía y Yugoslavia. Todo ello apunta a que, tras la Segunda Guerra Mundial, la imbricación de la inversión directa estadounidense en el tejido empresarial local era mayor en el caso de España.⁷⁴

Sin embargo, tanto los incentivos para invertir como los inconvenientes eran similares en todos los casos. Comenzando por los primeros, los observadores americanos señalaban el bajo riesgo de nacionalización (excepto en Yugoslavia); las mejoras en cuanto a estabilidad política; el crecimiento potencial del mercado, toda vez se hubieran superado los principales estrangulamientos derivados de la reconstrucción; la baja conflictividad laboral por el control estatal sobre el movimiento obrero; y, en el caso turco, sus recursos naturales.⁷⁵ No obstante, existían serios inconvenientes a limar: la fuerte intervención estatal en la actividad económica; la importancia de los lazos personales a la hora de realizar negocios⁷⁶; las reticencias de los empresarios locales a colaborar entre ellos; la falta de divisas y los problemas que sobre la repatriación de beneficios de ello se podría derivar; la escasez de mano de obra cualificada; el todavía reducido tamaño de mercado; el mal estado e insuficiencia de las infraestructuras; y la amenaza comunista en los casos de Turquía y Yugoslavia. Como consecuencia de todo ello, a juicio de los diplomáticos americanos era deseable recabar información y asesoramiento de agentes locales antes de invertir.

⁷⁴ Especialmente en el caso de Turquía, el volumen de inversión realizada podría llevarnos a la misma conclusión, pero nótese que se concentraba en la industria del petróleo, la cual precisa de una alta inversión inicial.

⁷⁵ El control del movimiento obrero se señala para Grecia, Portugal y Turquía (CIA, 1949), pero podría añadirse perfectamente España a esta lista.

⁷⁶ NARA, RG59, Entry 449, informe 7772; informe ICA de 09/05/56, NARA, RG469, Entry 599B, Box 1; y Puig y Álvaro (2003), pp. 4 y 8.

Ahora que sabemos en qué cristalizaron los esfuerzos oficiales por transmitir el modelo americano en el sur de Europa y las bases y evolución posterior de la inversión privada estadounidense, cabe preguntarnos por sus efectos sobre el tejido empresarial local. En la sección anterior hemos comprobado que podemos hablar, si bien con todos los matices y particularidades señaladas, de la americanización de la empresa europea. El grueso de los estudios, no obstante, dejan de lado el caso particular de los países de la periferia mediterránea. *A priori*, es lógico, puesto que las ayudas percibidas por este área en el marco del Plan Marshall fueron minoritarias, como también la inversión directa americana. Que el sur de Europa, salvo por motivos geoestratégicos, era poco importante para Estados Unidos parece claro, pero ¿y a la inversa? El análisis resulta mucho más sugerente si invertimos la perspectiva. Contamos con distintos indicios de que, aún con diferencias por países, la influencia estadounidense en las economías y empresas del sur de Europa fue, cuanto menos, notable. A saber:

1. A mediados del siglo XX, el sur de Europa era un área eminentemente agraria y marcada por el atraso económico. Para acortar distancias en el menor tiempo posible, precisaban de materias primas, capitales y tecnología foráneas que la ayuda internacional podía proporcionar, además de financiar los proyectos industrialistas en los que estaban embarcados todos estos gobiernos y de aliviar los estrangulamientos en términos de inflación y déficit exterior. La dependencia comercial respecto a Estados Unidos era asimismo notable en todos los casos, tanto en los inicios como en pleno desarrollo de los programas de ayuda. Los sindicatos, que en algunos países del norte de Europa opusieron resistencia a los cambios, estaban aquí controlados por el Estado. Existían, por tanto, razones suficientes para que los gobiernos y otros agentes económicos de estos países fueran receptivos a las recomendaciones e iniciativas estadounidenses. Las propias agencias de ayuda americanas constataron cómo amplios grupos de la comunidad empresarial se mostraban a favor de introducir algunos cambios que permitieran limitar la intervención estatal en la actividad económica.⁷⁷ Para el caso específico de la EPA, Boel ha señalado la mayor receptividad mostrada por Grecia y Turquía a sus iniciativas, si bien con un impacto diverso (Boel, 2003, p. 237). Y, en general en Europa, tanto la

⁷⁷ Para Turquía, NARA, RG59, Entry 449, informe 7101; informe 10/09/52 de la embajada en Ankara al Departamento de Estado, NARA, RG59, DF 1950-54, Box 4398; y US Department of Commerce (1953); para Grecia, "Report of the Chief, Special Mission to Greece", ECA, septiembre 1949-noviembre 1950, NARA, RG469, Entry 359, Box 3; y para España, véase el Capítulo 3.

dependencia comercial y financiera de Estados Unidos como la conciencia de retraso habían favorecido una mayor receptividad a las tareas realizadas por las agencias americanas durante el Plan Marshall.

2. La inversión directa estadounidense se incrementó notablemente en estas naciones a lo largo de los años cincuenta y sesenta. Las empresas americanas ocuparon posiciones de liderazgo en estos mercados y se expandieron sectores hasta entonces desconocidos y muy ligados a la transferencia de conocimientos y al mercado internacional de tecnología, como las consultoras y las ingenierías. En los casos de España, Turquía e Italia las instituciones educativas pusieron más énfasis en los estudios sobre dirección de empresas e incorporaron materias habituales en las escuelas de negocios americanas.⁷⁸ También se establecieron, si bien de manera tardía, los cauces oficiales de difusión del modelo americano, como los centros nacionales de productividad y las misiones a Estados Unidos. En definitiva, los vehículos de transmisión del modelo americano identificados en la Europa más avanzada también existieron en la periferia mediterránea. A una escala menor en términos absolutos, ciertamente, pero probablemente con efectos multiplicadores dado el bajo nivel de partida.
3. Diferentes circunstancias, internas y externas, habrían facilitado la colaboración entre agentes foráneos y locales. Entre las últimas, debe citarse el peso que cobró la ayuda a través de organismos como el Eximbank, la creación de centros nacionales de productividad, las misiones de productividad y la existencia de relaciones y contactos previos. Entre las primeras, el elevado proteccionismo que se mantuvo en estos años, la necesidad de lidiar con complicados procesos burocráticos derivados de la intervención estatal y la existencia de grupos económicos proclives a la colaboración y a cierta liberalización de la actividad económica, como ya hemos mencionado.

El caso de España es singular en algunos aspectos. El mayor peso de los créditos del Eximbank, el mayor énfasis de la asistencia técnica en formación de

⁷⁸ Gemelli (1998), Puig (2003a) y Üsdiken (2003) sobre Italia, España y Turquía, respectivamente. Para la Europa mediterránea, véase asimismo Kipping, Üsdiken y Puig (2004). A finales de los años cincuenta ya se observaba el interés de estos gobiernos, además del griego y el yugoslavo, por los proyectos sobre dirección de empresas y administración pública. Véanse ICA (1958): "Review of Mutual Cooperation in Public Administration for 1958", NARA, RG287, Entry S18.1, Box 952; y OECD: "Technical Assistance to Greece, 1949-62", 19/09/63, adjunto a telegrama al Departamento de Estado de 28/09/63, NARA, RG59, 1963 Economic Files, Box 3304.

directivos y la más amplia implicación de la inversión directa estadounidense en su entramado empresarial nos induce a pensar que el peso de la iniciativa privada en la difusión del modelo americano fue mayor que en el resto del sur de Europa. La ausencia de estudios para los otros países nos impide comparar, pero en el capítulo siguiente examinaremos las siguientes cuestiones: si esa iniciativa privada fue relevante, si existió tal imbricación de la empresa americana en la empresa española, qué conocimientos, técnicas e ideas se transmitieron, quiénes se beneficiaron de ello y, en definitiva, por qué canales la influencia de Estados Unidos se hizo sentir en la empresa española.

CAPÍTULO 3

La inversión directa y la ayuda de Estados Unidos a España (1918-1975)

“No confiamos, pues, en la producción extranjera, ni en la economía extranjera, ni en la cultura extranjera: estudiémoslas y tratemos de asimilárnoslas, pero para imprimirles nuestro sello nacional”, José Bartomeu Granell, *Nuestra producción y la defensa nacional*, Conferencias leídas en el Fomento del Trabajo Nacional en los días 6, 10 y 13 de mayo de 1916, Barcelona, *El fomento de la industria*, 1916, p. 90.

“[...] Particularmente para un país relativamente desarrollado como es España, los préstamos de origen oficial no pueden representar nunca más que una parte marginal del capital extranjero necesario para el ulterior desarrollo, así como para la modernización de la industria existente. Es la aportación de capital privado la que principalmente tiene que atender esta necesidad [...] y no solamente porque la formación de capitales interiores no basten para lograr un ritmo deseable de inversiones, sino también porque el capital extranjero lleva generalmente consigo nuevos métodos y técnicas difícilmente obtenibles de otra manera”, Eric B. Shearer, “Significado para España de la ayuda económica norteamericana”, *Revista de Economía Política*, septiembre-diciembre 1959, vol. X, 3, pp. 989-1006.

Se ha argumentado que España aprovechó poco las oportunidades brindadas por la primera globalización (O'Rourke y Williamson, 1999). Detrás de su menor integración en la economía mundial se encontraba el atraso relativo de la economía española respecto a sus vecinos más adelantados; atraso materializado en una aguda divergencia que, iniciada en 1883, se prolongaría hasta el estallido de la Primera Guerra Mundial.¹ Sin embargo, bajo el prisma de la inversión directa extranjera el panorama es algo diferente. De hecho, desde mediados del siglo XIX España se convirtió en un lugar atractivo donde invertir, tanto por las oportunidades de negocio existentes, como por las prestaciones que, en muchos casos, fueron concedidas a los foráneos en recompensa por el elevado riesgo país. Así, fueron capitales franceses, británicos y belgas los encargados de desarrollar la mayoría de los grandes proyectos

¹ Tal divergencia ha sido preocupación de distintos estudios desde muy diversas perspectivas, como el fracaso de la revolución industrial y el atraso agrario (Nadal, 1975); la falta de dinamismo de los industriales españoles, más preocupados por capturar al Estado que por innovar (Prados, 1993; Fraile, 1991); la pérdida de los mercados coloniales cuando otros los ganaban (Carreras, 1987); la falta de incentivos al éxodo rural (Rosés y Sánchez, 2003), la no pertenencia al patrón oro (Martín Aceña, 1981), menores niveles de escolarización (O'Rourke y Williamson, 1999) y los problemas de la Hacienda y sus efectos sobre la economía (Nadal, 1975; Comín, 1988), entre otros. Véase una síntesis en Carreras y Tafunell (2004), pp. 208-221.

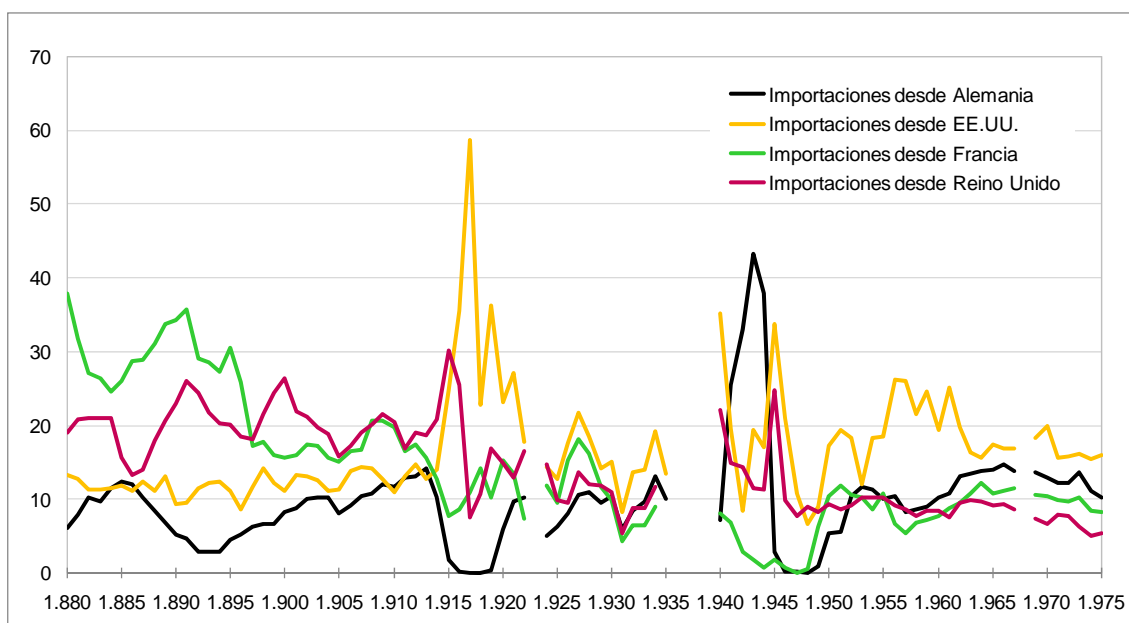
del Ochocientos, como la construcción del ferrocarril, la exploración y explotación de los yacimientos mineros, y algunos servicios públicos, mientras, al mismo tiempo, proporcionaban los instrumentos financieros precisos (Capítulo 1). La banca de inversión francesa, de hecho, desempeñó un papel fundamental en esta primera etapa de la industrialización española (Castro, 2007 y 2008; Puig y Castro, 2009, pp. 508-510).

La llegada de capital foráneo se intensificó en las décadas finales del siglo XIX, con una creciente participación de las potencias emergentes de la segunda revolución tecnológica, Alemania y Estados Unidos. Estos dos países, junto con Francia y el Reino Unido, se convirtieron desde entonces, y durante gran parte del siglo XX, en los principales socios comerciales de España –representando entre el 60 y el 80% del comercio exterior español durante dicho periodo (Gráficos 3.1 y 3.2)– y en los mayores inversores foráneos en el país (Puig, Álvaro y Castro, 2008b, p. 74). En el caso de la inversión directa alemana, el desarrollo de los sectores químico y eléctrico, asentado en una relación estrecha entre banca e industria, permitió que la primera aumentara sus ventas e inversión directa desde finales del siglo XIX (Loscertales, 2002). La posición alemana se reforzó notablemente en las décadas siguientes como consecuencia del creciente nacionalismo económico español, que, plasmado en las leyes de Fomento de la Industria Nacional de 1907 y 1917, alentó la fabricación en el país; del nuevo tratado comercial de 1926; y de las propias dificultades de la República de Weimar, que impulsaron a muchos empresarios a buscar nuevos mercados (Puig y Castro, 2009, pp. 512-516). Las exhortaciones que algunos empresarios realizaban en el foro de la patronal Fomento del Trabajo Nacional, como las declaraciones de José Bartomeu recogidas al inicio de este capítulo, no evitaron la arribada de las mercancías y de los capitales germanos. Tampoco, como veremos, la influencia creciente de las multinacionales estadounidenses.

Estados Unidos, por su parte, tenía un peso modesto en la economía española al finalizar el Ochocientos. El estallido de la Primera Guerra Mundial, empero, le sirvió como trampolín para convertirse en principal proveedor e iniciar una senda de creciente protagonismo en las exportaciones españolas hasta la entrada de España en el Mercado Común, salvo excepciones puntuales. El mayor protagonismo comercial de Estados Unidos fue de la mano de la expansión de los capitales americanos en el país. Las empresas norteamericanas, como sus productos, se tornaron especialmente visibles en los años veinte, tal y como hemos visto que sucedió en el resto de Europa.

GRÁFICO 3.1

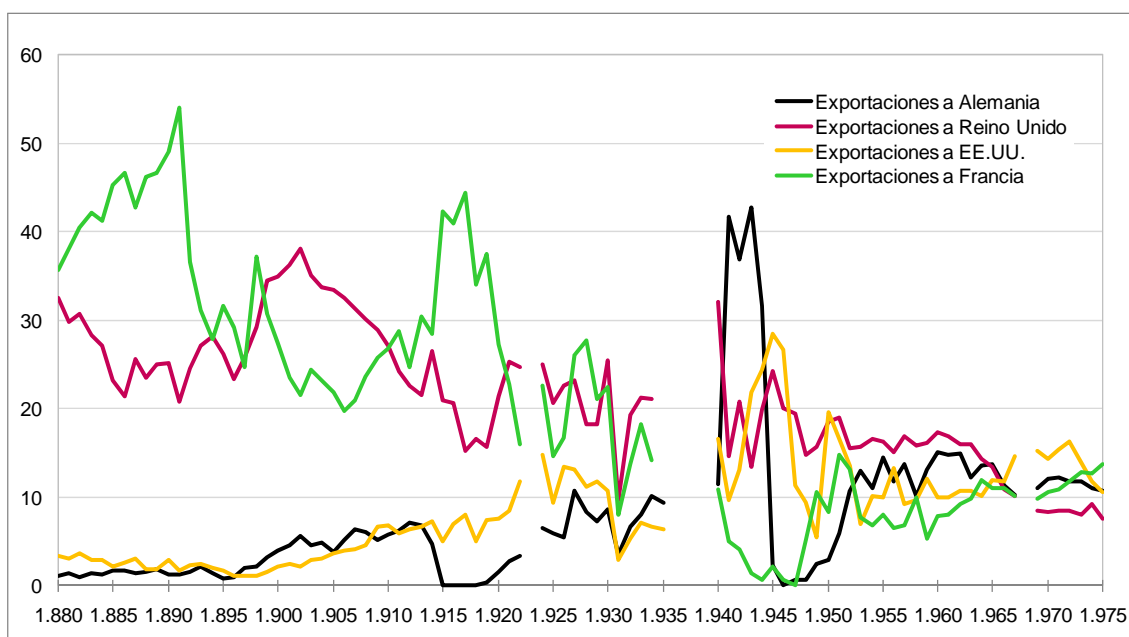
PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE ESPAÑA, 1880-1975
(importaciones por país de procedencia, en porcentaje respecto del total)



Fuente: Apéndice 3.1.

GRÁFICO 3.2

PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE ESPAÑA, 1880-1975
(exportaciones por país de destino, en porcentaje respecto del total)



Fuente: Apéndice 3.1.

El caso español, sin embargo, presenta una particularidad: mientras en otros países europeos las empresas estadounidenses ya habían asentado las bases de su futura expansión en vísperas de la Gran Guerra, en España se partía prácticamente de cero. Para 1914 tan sólo se han identificado 15 empresas americanas con operaciones en el país (Cuadro 3.1). El relativo atraso económico español y, en consecuencia, su limitado mercado –el PIB por habitante se situó entre el 60 y el 70% de la media europea entre 1890 y 1914²–, es una explicación a este hecho, pues las firmas estadounidenses, como vimos en el Capítulo 2, llegaron a Europa en busca, sobre todo, de nuevos mercados para sus productos.

CUADRO 3.1
EMPRESAS ESTADOUNIDENSES EN ESPAÑA EN 1914

Empresa	Año fundación	Sector
Armstrong Cork	1876/1916	Transformados agrarios
Bevan	1896	Comercio
Crown Cork	1912	Transformados agrarios
Electric Supplies	1912	Fabricación
J.S. Morgan & Co.	1890	Banca
Singer	1873	Fabricación
The Equitable Life Insurance	1876/1882	Seguros
Dun & Bradstreet	1903	Servicios de información
Eastman Kodak	1913	Química
Gulf Oil	1930	Petróleo
H.J. Heinz of Pittsburg	1904	Transformados agrarios
Ingersoll-Rand	1913	Fabricación
The Guardian Life Insurance	1880/1908	Seguros
The New York Life Insurance	1881	Seguros
Worthington Pump and Machinery	1895	Maquinaria

Notas: Véase el Apéndice 3.5 en relación a las empresas en las que aparecen dos años distintos de fundación.

Fuentes: Tortella (2000), Pons (2002) y Apéndices 3.4 y 3.5. El primer estudio recoge sólo las siete primeras empresas aquí incluidas; pero, de acuerdo con nuestra base de datos, las ocho últimas también estaban presentes en el mercado español.

Tras la Segunda Guerra Mundial las compañías estadounidenses comenzaron a mirar con interés al mercado español. Su desembarco tuvo lugar durante los “felices años veinte”, con una presencia notable en algunos sectores que perduraría, a pesar de las dificultades, en las décadas siguientes. Se trató de los prolegómenos a la expansión acelerada de los sesenta. En este capítulo recorreremos la evolución de la inversión directa estadounidense en España durante este periodo, con el fin de

² Véanse las series recopiladas en Carreras y Tafunell (2004), pp. 476-477.

identificar ritmos y sectores, así como estrategias de entrada y protagonistas, tanto americanos como españoles. Especialmente estos dos últimos aspectos nos permitirán, además, observar la interrelación desarrollada entre las multinacionales foráneas y el entorno económico y empresarial local.³ El Cuadro 3.2., que amplía la información recogida para España en el segundo capítulo, nos servirá de guía. En la exposición de los hechos se sigue un criterio cronológico atendiendo a la coyuntura económica e institucional española: el periodo de Entreguerras (1918-1936), los años de la Guerra Civil y de autarquía (1936-1950) y la época de la recuperación posbélica y el “milagro” económico (1950-1975), que hemos extendido aquí hasta el final de la dictadura, punto de arranque de los cambios legislativos que se sucederían en los años siguientes. Precisamente en esta última etapa España despertó el interés también del gobierno estadounidense, plasmado en un programa de ayuda militar, económica y técnica firmado en 1953. ¿Sirvió tal ayuda para modernizar la industria española, tal y como enunciaba Eric B. Shearer, economista de la misión estadounidense encargada de vigilar el desarrollo de este programa, ante el Círculo de la Unión Mercantil e Industrial de Madrid en 1959? Se trata de una cuestión que también abordaremos en uno de los estudios de caso que siguen a este capítulo (Capítulo 6). No obstante, aquí describiremos en qué consistieron estos programas y cómo los ha valorado la bibliografía disponible, para pasar posteriormente a apuntar otras vías por las que tal ayuda afectó al entramado empresarial español. Ello nos permitirá conocer mejor cómo los préstamos de origen oficial terminaron siendo superados por las aportaciones estadounidenses de capital privado, tal y como Shearer recomendaba en sus declaraciones y en consonancia, como vimos en la introducción, con la nueva política que comenzaba a defenderse desde las instituciones de ayuda internacional.

³ Nótese que, aunque el término multinacionales se utiliza en numerosas ocasiones a lo largo del capítulo, los datos recogidos en los Cuadros 3.3 y 3.9 y en los Apéndices 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7 hacen referencia a empresas estadounidenses con inversiones en España. Podría haber algún ejemplo, entre aquéllas para las que disponemos de escasa información, de individuos americanos que sólo poseyeran activos en España. En todo caso, su importancia es residual.

3.1. La primera oleada (1918-1936)

La situación internacional al finalizar la Primera Guerra Mundial dejó patente la superioridad política y económica estadounidense. En España el conflicto sirvió, desde un punto de vista comercial, para que Estados Unidos consolidara sus posiciones. Si bien las ventas españolas continuaron teniendo como destino preferente Francia y el Reino Unido, el país americano se situó como proveedor principal (Gráfico 3.1). La dependencia española era especialmente fuerte en materias primas como el algodón y el petróleo –más de la mitad de las importaciones totales de estos bienes tenían este origen–, pero en Estados Unidos se adquiría una amplia variedad de productos, entre los que destacaban, por detrás de los anteriores, los repuestos de automóviles y el material eléctrico y científico (Apéndice 3.2). Fruto de la creciente importancia del mercado español fue la creación en 1917 de la Cámara de Comercio Americana en España, donde estaban representados los exportadores y las multinacionales estadounidenses que fueron interesándose por el mercado ibérico.⁴ Que su domicilio social se situara en Barcelona, centro de la industria textil, da cuenta de la importancia del algodón en rama en las relaciones comerciales entre España y Estados Unidos.

A la par de las exportaciones, la llegada del capital americano también comenzó a acrecentarse. A tenor de la primera estimación existente sobre la inversión directa extranjera en España, y sin obviar la cautela con la que estos datos han de ser considerados, Estados Unidos pasó de ser el cuarto inversor en 1918 (muy por detrás del Reino Unido y Francia, los dos primeros) a ocupar la segunda posición dos décadas más tarde.⁵ Sin obviar lo reducido de estas cifras en comparación con la inversión directa total emitida desde Estados Unidos, como ya señalamos en el Capítulo 2, el Cuadro 3.2 deja patente el gran salto ocurrido a lo largo de los años veinte. De 3,3 millones de dólares al finalizar la Primera Guerra Mundial, el valor de los activos americanos superaba los 90 millones en 1930. El número de empresas, por su parte, pasó de 15 en 1914 a 93 en 1930, estas últimas con participación en 104 empresas españolas (Cuadros 3.1 y 3.3; Apéndice 3.4). A diferencia de los datos sobre inversión directa acumulada, según los cuales tal inversión se concentraba en el

⁴ Véase García Ruiz y Puig (2009).

⁵ Datos elaborados por la Dirección General del Timbre sobre el capital de las empresas jurídicamente extranjeras que operaban en España. Los capitales británicos, franceses, belgas y estadounidenses ascendían, respectivamente, a 687,5, 439,6, 47,6 y 17,8 millones de pesetas; o dicho de otro modo, a un 54,26%, 34,69%, 3,69% y 1,41%, respectivamente, del total. Citado en Sáinz (1965), p. 394, y antes en Young (1920). Según los datos de 1938, los únicos con los que contamos para todos los países pero que recogen inversión directa y en cartera, las inversiones estadounidenses eran de 1.797,57 millones de pesetas. Lewis (1938), citado en Tascón (2003), p. 290.

heterogéneo apartado otros –que incluía minería y servicios públicos–, la mayoría de las empresas americanas se dedicaba a actividades industriales, especialmente maquinaria, química e industria del motor. El crecimiento económico de estos años –un 4,10% del PIB entre 1923 y 1929–, la profundización en el proceso de industrialización –con un aumento del 5,5% en el producto industrial en el mismo periodo–, un nacionalismo económico reforzado y la estabilidad del tipo de cambio de la peseta explican esta trayectoria.⁶ Todo ello está muy ligado, por otro lado, a la naturaleza de las filiales establecidas. A tenor de la información disponible para 1943, alrededor del 60% de las empresas industriales españolas que contaban con participación estadounidense y que habían sido creadas antes de 1931 realizaban algún tipo de actividad de fabricación, ensamblaje o transformación; esto es, no eran meras sucursales comerciales (Apéndice 3.5). Química y material eléctrico eran los ejemplos más representativos. Ahora bien, no conocemos con exactitud la actividad desarrollada y, además, esta visión cambia si tenemos en cuenta otras actividades, como cine o petróleo. El estudio histórico de James Vaupel y Joan P. Curhan sobre las actividades en el exterior de las 187 mayores empresas estadounidenses en las primeras seis décadas del siglo XX recalca, asimismo, el carácter comercial de la mayoría de las filiales con operaciones en la Península hasta 1945.⁷

Tras la expansión de los años veinte, la inversión americana en España también se hizo eco de su paralización a nivel mundial en los treinta. Los datos agregados sobre inversión directa acumulada muestran una trayectoria ciertamente errática, pero con valores similares entre 1929 y 1940. Los inicios de la nueva década no parece que fueran fáciles. Por un lado, los efectos de la Gran Depresión provocaron un retraimiento generalizado de la actividad internacional de las empresas americanas. Por otro, el aumento de los aranceles en Estados Unidos, en 1930, provocó una intensificación proteccionista por parte española tras una década de negociaciones comerciales ya de por sí marcada por el proteccionismo en ambos

⁶ Los datos de PIB y producción industrial en Carreras y Tafunell (2004), p. 242, y Prados (2003), respectivamente. Además de mantenerse la vigencia de las leyes de fomento de la industria existentes, en este periodo se fijaron limitaciones a la participación extranjera en las actividades relacionadas con la banca, minería, pesca, construcción naval y comunicaciones; además de crearse el monopolio de petróleos y el telefónico (Sáinz, 1965, pp. 396-399). Sobre este periodo véase, por ejemplo, Comín (2002).

⁷ Vaupel y Curhan (1969), pp. 13-15. Este estudio formaba parte del pionero proyecto de Raymond Vernon sobre la evolución histórica de la inversión directa estadounidense en el exterior. Véase la nota 6 del Capítulo 1 en relación a este punto. Agradezco a Núria Puig que me haya proporcionado los resultados de dicho estudio.

países.⁸ De hecho, el nuevo gobierno republicano se negó a extender a Estados Unidos la cláusula de nación más favorecida –punto central de las arduas negociaciones de los años veinte– tras la firma de un tratado comercial con Francia en 1931. Ello desató la alarma de la Cámara de Comercio Americana por sus posibles efectos inmediatos sobre los exportadores estadounidenses (García Ruiz y Puig, 2009, p. 392) y, de hecho, hubo una caída generalizada del comercio exterior en los siguientes años (Apéndices 3.1 y 3.2).

CUADRO 3.3
EMPRESAS ESTADOUNIDENSES EN ESPAÑA, 1930-1951

	1930	1943 ¹	1951
Cine	6	7	7
Comercio	2	4	5
Industria	45	33	26
Alimentación	4	3	4
Industria del motor	9	4	5
Maquinaria	19	12	8
Material eléctrico	4	6	4
Química	10	8	5
Otros ²	0	1	1
Industrias extractivas	11	7	7
Petróleo	7	7	7
Seguros y finanzas	8	3	1
Servicios públicos	5	1	1
Transporte y comunicaciones	2	4	6
Otros	9	1	5
TOTAL³	93	64	63

Notas:

¹ No se han incluido aquellas empresas que conocemos que estaban cerradas o en liquidación (Paramount Films, Coca-Cola, General Motors y McAndrews and Forbes).

² Metales está incluido en otros.

³ Algunas empresas estadounidenses operaban en varios sectores. Por esa razón el número total de empresas no coincide con la suma de las correspondientes filas.

Fuentes: Apéndices 3.4, 3.5 y 3.6.

Ciertamente, tanto la fuerte dependencia española de materias primas esenciales como la poca importancia del mercado ibérico para los americanos, hacen pensar que lo que aquí ocurriera tenía que tener un impacto necesariamente limitado sobre la Administración estadounidense. Sin embargo, es importante señalar que, para algunas ramas –como la industria automovilística y algunos tipos de maquinaria–, el mercado español tenía un valor mayor del que podría desprenderse *a priori* de los datos agregados, como demuestran los esfuerzos diplomáticos por rebajar las tarifas

⁸ Report from I. Laughlin to the Secretary of State, 29/06/1931, National Archives and Records Administration (NARA), Record Group (RG) 59, Decimal File (DF) 1930-39, Box 5105, File 811.503152/10. Sobre las negociaciones comerciales, véase Montero (2006), 550-584.

arancelarias y equiparar su situación a la de Francia y Reino Unido, rivales comerciales con los que se firmaron tratados comerciales bilaterales en 1926 y 1927, respectivamente (Moreno, 2006, p. 541). A estos esfuerzos se sumó, lógicamente, la Cámara de Comercio Americana (García Ruiz y Puig, 2009, pp. 392-393). Dado el peso de las filiales comerciales en algunas actividades y, probablemente, la importación de materiales en aquellas ligadas a la fabricación y ensamblaje, es esperable que tal institución estuviera muy al tanto de los cambios que se produjeran en la política comercial y en el tipo de cambio de la peseta.

¿Cómo afectaron los cambios políticos que se estaban viviendo por tales fechas? En la historiografía se ha apuntado que la incertidumbre que provocó el cambio de gobierno y los conflictos que salpicaron la vida política y social en los siguientes años se tradujeron en unas expectativas empresariales poco proclives a la inversión; agravadas por la persistente caída de la cotización de la peseta y algunos ataques directos que provenían ya de los años de la dictadura primorriverista.⁹ A juzgar por la información recabada por la embajada estadounidense en junio de 1931, la mayoría de las empresas americanas no se mostraban especialmente preocupadas por el advenimiento de la Segunda República.¹⁰ Y eso que el embajador en España nombrado por Herbert C. Hoover llegó a indicar que el gobierno se había bolchevizado. Pero sus opiniones tuvieron poco eco en el presidente Franklin D. Roosevelt, quien veía en Indalecio Prieto –una de las voces más críticas durante la dictadura con algunas de sus concesiones a empresas foráneas– el precursor de una especie de New Deal en España por su interés en incrementar el gasto público en infraestructuras (Jackson, 2005, pp. 116-117). En cualquier caso, sí hubo un ataque frontal hacia la International Telephone and Telegraph (ITT), beneficiaria del monopolio telefónico decretado en 1924. El caso de esta compañía será examinado en detalle en el Capítulo 4. Baste decir aquí que la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) constituía la principal inversión estadounidense en el país, con intereses valorados en más de 30 millones de dólares, o más de un tercio del total de la inversión directa americana acumulada en 1930 (véase Cuadro 3.2).¹¹ No es de extrañar, por tanto, que los intentos del Ministerio de Comunicaciones de revocar la

⁹ Véase Tafunell (1998) sobre las expectativas y los beneficios empresariales. Sobre la política económica durante la Segunda República, Palafox (1991) y Carreras y Tafunell (2004), pp. 256-259.

¹⁰ A excepción de algunos altercados con los trabajadores de las plantas sevillanas de Armstrong y Heinz. Report from I. Laughlin to the Secretary of State, 29/06/1931, NARA, RG59, DF 1930-39, Box 5105, File 811.503152/10.

¹¹ Report from I. Laughlin to the Secretary of State, 29/06/1931, NARA, RG59, DF 1930-39, Box 5105, File 811.503152/10. Todas las filiales de ITT en España aparecen recogidas en el Apéndice 3.4.

concesión provocaran un gran revuelo mediático dentro y fuera de nuestras fronteras. Las intenciones ministeriales, sin embargo, nunca se vieron cumplidas como consecuencia de la acción diplomática americana. Tal acción fue más eficaz que en la década anterior, cuando no pudo evitarse ni la creación del monopolio de petróleos, que echó por tierra los proyectos de expansión de las compañías americanas que operaban en el país (Standard Oil Company of New Jersey, Vacuum Oil Company y Atlantic Refinery Company), ni las crecientes barreras legales con las que se topó la banca americana (Montero, 2006, pp. 605-624 y 637-661).

Finalmente, ¿cuál fue el modo de entrada de las empresas estadounidenses durante esta etapa? Para contestar a esta pregunta disponemos de la información recabada por la embajada estadounidense sobre las empresas con activos en España en 1943 (Apéndice 3.5). 76 de las 85 empresas españolas en las que las americanas tenían alguna participación habían sido fundadas antes del estallido de la Guerra Civil (Cuadro 3.4). El modo de entrada más habitual (un 60% de los casos) fue la constitución de filiales en las que la multinacional estadounidense poseía la totalidad del capital, seguido de sociedades conjuntas controladas por las americanas (12 casos). La pauta era, por tanto, similar a la seguida en otros países para los que contamos con esta información, como Suiza (Müller, 2009, p. 112) y Dinamarca (Strandskov y Pedersen, 2008, p. 629).

CUADRO 3.4

MODO DE ENTRADA DE LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES EN ESPAÑA,
1943 y 1951

	1943	1951
Número de empresas estadounidenses	68	63
Número de empresas españolas	85	70
De las cuales, en liquidación	4	-
Fecha de constitución		
Antes de 1936	76	52
1936-1943	5	4
1944-1951	-	3
Desconocida	3	11
Modo de entrada¹		
Filial íntegramente perteneciente a la matriz	45 (43)	40 (32)
Sociedad conjunta (mayoría de capital estadounidense)	12 (10)	12 (9)
Sociedad conjunta (paritaria)	4 (3)	3 (2)
Sociedad conjunta (capital estadounidense minoritario)	7 (6)	14 (9)
Desconocido	8 (5)	1 (0)

Nota:

¹ Entre paréntesis, cifra para las empresas constituidas antes de 1936, sin tener en cuenta aquellos casos en los que no conocemos la fecha de fundación.

Fuentes: Apéndices 3.5 y 3.6.

El predominio de filiales totalmente controladas por empresas foráneas no casa, aparentemente, con el contexto nacionalista de la época. Hemos de tener en cuenta, sin embargo, que en muchos casos no existían empresas locales dedicadas al mismo objeto social que pudieran ser adquiridas, como por otro lado le ocurrió a las primeras multinacionales en otros países (Jones, 2005, pp. 148-149). Además, las empresas con algún tipo de actividad de fabricación en el país sí tendieron a asociarse con empresarios locales y es muy probable que, aún poseyendo la totalidad o la mayoría del capital, contaran con personalidades influyentes de la época como directores generales y miembros de sus consejos de administración. El caso más ilustrativo de lo último fue ITT. Por su trascendencia temporal, destacan como ejemplos de sociedades conjuntas American Radiator, asociada con la familia Roca-Soler; Worthington Pump, con el Banco Central, al que sustituiría el Banco Urquijo en los años cuarenta; Ford, que en 1928 transfirió el 40% de sus acciones a un heterogéneo grupo de industriales catalanes; Firestone, ligada al Urquijo; y Westinghouse, socia del Banco de Bilbao. El influyente abogado y político Joaquín Chapaprieta fue representante de American Radiator antes de su asociación con Roca-Soler, así como de General Electric. Pero sin duda uno de los aliados más recurrentes del capital extranjero en general y estadounidense en particular fue el citado Banco Urquijo, al que nos referiremos a lo largo de este y los siguientes capítulos.¹²

3.2. Nuevos negocios y sonadas retiradas (1936-1950)

La crisis de los años treinta, primero, y el estallido de la Segunda Guerra Mundial, posteriormente, pusieron fin a la expansión de la empresa multinacional que había caracterizado las décadas precedentes. Para aquéllas con operaciones en España, a la situación internacional se unió la Guerra Civil, la lenta recuperación posterior y el nacionalismo económico del nuevo régimen.¹³ Para las estadounidenses en particular,

¹² La historia del banco ha sido reconstruida por Puig y Torres (2008). La alianza con socios locales para sortear el nacionalismo económico también ha sido señalada por Bonin para la inversión americana en Francia en este periodo (Bonin, 2009a).

¹³ La historiografía económica reciente coincide en señalar la autarquía como instrumento de política económica escogido por el régimen franquista, no impuesto, aunque obviamente reforzado, por el contexto internacional. Véase una síntesis en Barciela (2003) y Barciela, López, Melgarejo y Miranda (2005). Fernando Guirao, no obstante, matiza el carácter autárquico del Régimen dado el dinamismo

se añadió el acercamiento económico de España hacia la Alemania del Tercer Reich, que pasó a convertirse en el principal socio comercial de la primera (Gráficos 3.1 y 3.2).¹⁴

Tal y como puede observarse en el Cuadro 3.2, la evolución de la inversión estadounidense en España durante este período fue ciertamente errática, con una caída inicial en los años treinta y cierta recuperación posterior para alcanzar máximos en 1943 e inmediatamente después reducirse de forma drástica. Esta caída fue mucho más acusada en el caso de transporte, comunicaciones y servicios públicos. De hecho, los capitales estadounidenses se concentraron desde entonces en la industria, al igual que en el resto de Europa. No obstante, si atendemos al número de empresas estadounidenses con operaciones en el país, dato recogido en el Cuadro 3.3, podemos observar cómo los intereses americanos estaban en claro retroceso ya a principios de los años cuarenta, pues las 93 compañías existentes en 1930 se habían reducido a 64 en 1943 –otras cuatro estaban en proceso de liquidación– y a 63 en 1951. Y es muy probable que los cierres no fueran más numerosos porque la falta de divisas y, por tanto, las dificultades para repatriar beneficios o recursos en caso de liquidación y cierre, alentaban u obligaban, al menos a las empresas más grandes, a mantener sus instalaciones hasta que corrieran tiempos mejores.

El Cuadro 3.5 da cuenta de este problema. En él se recogen las empresas que aún contaban con fondos bloqueados en España al finalizar el año 1949; un problema que en algunos casos se arrastraba desde antes de la Guerra Civil. Enfrentadas a este hecho, algunas de ellas decidieron extender sus operaciones en el país, como Bombas y Construcciones Mecánicas Worthington, que en 1950 amplió sus instalaciones –a pesar de la reducción de la participación americana en su capital social– y Firestone, que realizó inversiones en actividades diversas como la electricidad, la química y el sector inmobiliario.¹⁵ Otras compañías buscaron soluciones más imaginativas. Así, las productoras cinematográficas trataron de ceder sus fondos a otros inversores interesados en el mercado español, como la cadena de hoteles Hilton e International Standard Electric (ambas vinculadas a ITT) y la petrolera Socony

desplegado para intensificar las relaciones comerciales con Europa, la principal vía de adquisición de divisas hasta los acuerdos firmados con Estados Unidos en 1953 (Guirao, 1998).

¹⁴ Sobre las relaciones económicas entre España y la Alemania nazi, véase Viñas (2001), donde el autor recoge y actualiza buena parte de sus investigaciones anteriores.

¹⁵ Sobre Firestone véase “Memorandum of Conversation with Sr. Basagoiti”, 24/05/55, NARA, RG84, Classified General Records 1953-63, Box 1. La información sobre Worthington en Archivo General de la Administración (AGA) (13) 1.06 71/6410, Expediente 48749; AGA (13) 1.06 71/6699, Expediente 48355; y Apéndices 3.5 y 3.6.

Vacuum Oil¹⁶; exportar de vino a Estados Unidos y proponer al gobierno de ese país utilizar las pesetas bloqueadas para financiar la construcción de viviendas para el personal de las bases militares que estaban construyéndose en virtud del acuerdo de cooperación firmado entre ambos países en 1953.¹⁷ A esta última estrategia se unieron Eastman Kodak, General Motors, Ford Motor, Standard Oil, Cal-Tex, Central Public Utilities, Worthington Pump, International Business Machines, Socony Vacuum, International General Electric, International Telephone and Telegraph y H. J. Heinz, entre otras.

La falta de divisas no fue el único obstáculo que tuvieron que enfrentar las empresas estadounidenses durante este periodo. También hubo problemas con el abastecimiento de materias primas y con el creciente nacionalismo económico franquista, plasmado en las leyes de finales de 1939 que restringieron a un 25% la participación foránea en el capital social de las empresas españolas y, en proporción al capital suscrito, la contratación de técnicos extranjeros (véase Apéndice 3.9). Este cambio legislativo sirvió a veces de excusa para que los socios españoles se hicieran con la mayoría del capital de empresas hasta entonces también participadas por estadounidenses, como le ocurrió a American Radiator con las dos filiales cuya propiedad compartía con la familia Roca Soler.¹⁸ La industria cinematográfica, por su parte, se vio gravemente dañada por la nueva protección a las productoras nacionales, de tal forma que Paramount Pictures y United Artists decidieron, en 1941 y 1945, respectivamente, operar sólo a través de distribuidoras españolas.¹⁹ La primera retomó sus actividades en España en 1952, pero buena parte de las compañías cinematográficas americanas terminaron vendiendo sus filiales a grupos españoles a lo largo de los años cincuenta y sesenta (Apéndice 3.6). En el caso de otras empresas, la participación estadounidense en su capital social se redujo durante este periodo (Coca-Cola, Bombas y Construcciones Mecánicas Worthington, Standard Eléctrica, Compañía de Tintas Boston y Compañía de Investigación y Explotaciones Petrolíferas).

¹⁶ Correspondencia entre principios de 1953 y principios de 1954 en Archivo Histórico del Banco de España (AHBE), Secretaría, Caja 89, Expediente 51.

¹⁷ León (2008), pp. 149-150 y 389-396. Kodak, además, prestó estos fondos para la grabación de una película en España (desconocemos si hubo más casos). "Memorandum of Conversation with Sr. Ángel Herranz Garrido", 24/05/55, NARA, RG84, Madrid General Records 1953-63, Box 1.

¹⁸ NARA, RG56, Box 24; y Fernández Pérez (2000a).

¹⁹ Agradezco a Pablo León Aguinaga esta información. Sobre los avatares de las compañías cinematográficas americanas en los años cuarenta, véase León (2006) y (2008), capítulos 2 y 3.

CUADRO 3.5

EMPRESAS ESTADOUNIDENSES CON FONDOS BLOQUEADOS EN ESPAÑA A 31/12/1949

Empresa estadounidense	Empresa española	Saldos bloqueados ¹		Concepto y fecha
		En pesetas	En dólares	
American Cyanamid ²	Fumigadores Químicos		2.828.110,00	Anterior a 1936
Firestone Tire & Rubber	Firestone Hispania	20.272.898	645.523,81	Dividendos bloqueados desde 1949 y dólares por royalties
The Texas Company	The Texas Company	126.554		Anterior a 1939
Ford Motor Company	Ford Motor Ibérica	671.963		Devolución de impuestos pagados en 1947
20 th Century Fox Film International Corp.	Hispano Fox Films	3.183.020		Anterior a 1936 y desde 1939
Loew's International Corp.	Metro-Goldwyn-Mayer	9.523.827	37.848,46	Desde 1943
RKO Radio Pictures Inc.	Radio Films SA	10.125.222		Ganacias, desde 1939
United Shoe Machinery	Cía. De Tintas Boston	88.740	461,63	Dividendos, desde 1946
United Shoe Machinery	Unión de Maquinaria para el Calzado	1.134.043		Dividendos, desde 1944
Warner, Wm. R. & Co. Inc.	Laboratorio y Comercio Substancia	2.100.000		Dividendos y royalties, desde 1939
Pan American Airways	Pan American Airways	2.000.000		Beneficios, permiso no solicitado
Columbia Pictures	Columbia Films	1.830.808		Dividendos, desde 1945
Allied Machinery Company	Allied Machinery	24.000		Dividendos, desde 1940
Eastman Kodak	Kodak SA		4.751,40	Anterior a 1936
Standard Oil Co.	Standard Oil Co,		150,00	
International Business Machines ³	International Business Machines	13.097.701		Alquiler de máquinas
Socony-Vacuum Oil ³	Vacuum Oil Co.	5.000.000		
Socony-Vacuum Oil ³	Vacuum Oil, Canaries	16.000.0000		
International Telephone and Telegraph ³	Compañía Telefónica Nacional de España	26.430.000		Canon por contrato de asistencia, desde 1946
International Telephone and Telegraph ³	Standard Electric	9.416.629	2.256.200,44	Dividendos, desde 1942
Worthington Pump & Machinery	Bombas Worthington	139.550		Canon por contrato de asistencia, periodos 1935-1939 y 1945-1949
Singer Sewing Machines	Singer	46.782.500		Anterior a 1936
Armstrong Cork Company ³	Corcho Armstrong	1.353.848		Cerca del 50% de deuda acumulada antes de 1936, más dividendos correspondientes a 1947 y 1948
Union Sulphur Company ²	Unión Azufrera	491.343		
International General Electric ²	General Electric	15.951.510		
Consolidated Electric and Gas ²	Gas y Electricidad	15.050.404		Derivado de la venta al Instituto Nacional de Industria en 1944
TOTAL		200.794.560	5.773.045,74	

Notas:

1. Según información adicional proporcionada por las empresas, en estas columnas se recogen conceptos diferentes. La segunda parece tratarse de deudas nominadas en dólares, mientras lo primero son cantidades generadas en pesetas.

2. Dato de 1948.

3. En los datos recopilados a 31/12/1948 estas empresas aparecen con fondos bloqueados en una cuantía menor que la del año siguiente. También se incluía a National Cash Register, empresa que ya no se recoge en 1949, con un saldo de 923.696 pesetas. Sólo una empresa, Standard Oil, aparece con un saldo bloqueado mayor en 1948 respecto a 1949 (1.688,5 pesetas a 31/12/48).

Fuentes: informes de la embajada estadounidense en Madrid al Departamento de Estado de 19/04/49 y 11/04/50, NARA, RG 59, DF 1945-49, Box 4843; y NARA, RG 59, DF 1950-54, Box 4394.

El impacto del nacionalismo económico implantado fue mayor en los casos de International Telephone and Telegraph, Ford y Consolidated Electric and Gas. La nacionalización de la Compañía Telefónica Nacional de España en 1945 explica la fuerte caída entre 1943 y 1949 del valor de la inversión directa estadounidense acumulada en dichas fechas (Cuadro 3.2). Ford, tras unas arduas gestiones con el Estado en relación a los requisitos de fabricación nacional que su filial Motor Ibérica debía cumplir, decidió en 1950 ceder su participación al Instituto Nacional de Industria (INI), no sin antes firmar un contrato de asistencia técnica con la empresa sucesora (Estapé, 1998). Finalmente, Consolidated Electric and Gas, con problemas para desarrollar su actividad como suministradora de electricidad en Palma de Mallorca a consecuencia de la congelación de las tarifas eléctricas y la falta de *inputs*, fue objeto de la presión del Estado hasta que vendió su participación en Gas y Electricidad al Instituto, sin que la intercesión de la embajada estadounidense pudiera evitar este desenlace.²⁰ A cambio, eso sí, consiguió algunas concesiones para su filial en las Islas Canarias, Unión Eléctrica de Canarias (Apéndice 3.5).

Sin ignorar los tres ejemplos consignados, la evidencia disponible nos induce a pensar que los efectos de la legislación franquista sobre la participación de empresas extranjeras en el capital social de las nacionales fue limitado en el caso de las compañías estadounidenses que ya contaban con operaciones en el país y no estaban operando en sectores considerados estratégicos por el Régimen. En el Cuadro 3.4 puede observarse el predominio, tanto en 1943 como en 1951, de las filiales íntegramente controladas por sus matrices foráneas. De hecho, en más del 50% de los casos las estadounidenses poseían la totalidad del capital social de las españolas, además de alrededor de un 15% más donde la participación extranjera era mayoritaria. No obstante, si ahora nos fijamos en las empresas españolas con participación estadounidense activas en 1951 y fundadas después de 1936 (Apéndice 3.6), podremos comprobar que en cinco de ellas el capital americano fue minoritario – Caragol, General Tire, Meyer (El Corindón Español), Cal-Tex (REPESA) y Cal-Tex (CIEPSA, en este caso poco después de la fundación)–, frente a los dos en las que era mayoritario (IBM) o único (Caltex Oil SAE).

¿Se aplicó de manera relajada la nueva legislación o bien las filiales diseñaron estrategias para sortear los impedimentos legales? Sólo a través de estudios de caso podemos abordar con seriedad esta cuestión. Y así haremos en los capítulos

²⁰ La correspondencia en relación a este asunto, fechada entre diciembre de 1942 y junio de 1943, puede encontrarse en NARA, RG59, DF 1940-44, Box 5255, File 852.6463/26A.

siguientes. Pero los cambios que se sucedían en los órganos de gobierno de las empresas, así como los informes elaborados en estas fechas por la embajada estadounidense en España, nos proporcionan algunas pistas. El cónsul en Barcelona decía en 1940 lo siguiente:

"The manager of another foreign owned firm stated that it would be easy to evade the law as far as his company was concerned, simply by transferring stock to the Spanish attorneys of the company, and that effective control would still remain in non-Spanish hands".²¹

Y otra opción fue, sencillamente, situar a españoles en los cargos directivos. Los Apéndices 3.4 y 3.5 permiten identificar a los hombres de confianza de las empresas estadounidenses. Además de viejos conocidos, como el Banco Urquijo, figuran nuevas personalidades, como Gregorio Marañón Moya, el elegido por James Farley, presidente de Coca-Cola, para negociar la vuelta de la multinacional en 1948. Marañón se convirtió después en presidente de la filial española y, unos años más tarde, en secretario de la Asociación Amigos de Estados Unidos.²² Otro protagonista en las relaciones empresariales entre ambos países fue Luis Riera Soler. Este abogado barcelonés, asesor de la Cámara de Comercio Americana en España en los años veinte, figuraba, de golpe, como consejero en varias de las empresas españolas con participación estadounidense que existían en 1943 (Consolidated Electric and Gas, Hispano American Films, Armstrong, Warner Bros Pictures, Standard Electric y Ford). Las compañías cinematográficas también situaron a consejeros nacionales en su dirección (León, 2008, p. 81).

A pesar de los reveses y problemas mencionados, lo cierto es que la posguerra española también fue escenario de nuevas inversiones.²³ Las más importantes estuvieron ligadas con los proyectos petroquímicos del Régimen, precisamente uno de los sectores menos afectados por la coyuntura internacional de los años treinta y cuarenta (Jones, 2005, pp. 29-30). Así, en 1940 CEPESA y Socony Vacuum Oil constituían, al 50%, la Compañía de Investigación y Explotaciones Petrolíferas S.A. (Apéndices 3.5 y 3.6). De mayor envergadura aún –nótese la entrada de capital

²¹ Informe de 05/04/40, NARA, RG59, DF 1940-44, Box 5255, File 852.657/2.

²² Agradezco a Pablo León Aguinaga esta información. Marañón fue asesor, asimismo, de la asociación cinematográfica americana. La Universidad de Navarra ha acogido recientemente su archivo personal (<http://dspace.unav.es/dspace/>, fecha consulta 07/06/10).

²³ De acuerdo con nuestros datos, en 1936 se instalan National Cash Register y American Export Lines. No obstante, suponemos que la decisión de invertir en el país es anterior a esa fecha o, al menos, anterior al estallido de la Guerra Civil.

recogida en el Cuadro 3.2– fue el proyecto por el que el INI y Caltex acordaban, junto con CEPESA, la construcción en 1949 de la Refinería de Petróleos de Escombreras SA (REPESA). Hay otros ejemplos. En 1941 International Business Machines (IBM) decidió transformar su sucursal de ventas –Gastonorge, que operaba desde 1926– en una filial incorporada en España. Con menor futuro, pues cerró en 1949, se establecía por las mismas fechas Elizabeth Arden. Finalmente, el proceso de expropiación de los bienes alemanes en España, subastados en un proceso que tendió a garantizar, camuflados, los intereses germanos, sirvió para crear o reforzar alianzas entre socios españoles y grupos americanos interesados en las subastas, como Firestone, International Electric y Westinghouse. Incluso en un caso se saldó con éxito: la propuesta de General Tire para hacerse con los activos de Continental, asociada con la familia Aznar (Apéndice 3.6).²⁴

Tampoco faltaron los casos en los que la empresa foránea negoció directamente con el Estado la ampliación de sus actividades en España. Probablemente el caso más conocido sea el de James Farley y Coca-Cola, pero hubo unos cuantos más a partir de los cincuenta, como Mathieson Chemical, Colgate-Palmolive, Food Machinery Company y Radio Corporation of America.²⁵ Worthington, por su parte, negoció directamente con Juan Antonio Suanzes la ampliación de sus instalaciones en 1956.²⁶

En cualquier caso, tanto si las empresas foráneas se veían afectadas por la nueva política del Régimen como si, por el contrario, ésta les servía de trampolín para iniciar nuevos negocios, lo cierto es que España todavía no era un país atractivo para la inversión extranjera en el verano de 1950. A juicio del embajador estadounidense:

“The best that any such company can hope to do at present is to keep going. New business and expansion are out of the question at the moment. For some of these firms, moreover, the future holds little or no promise. The day when Spain's economy will again sustain a normally prosperous trade with the United States in products other than those which are vitally essential seems to most of them far away”.²⁷

²⁴ Sobre este proceso véase Puig y Álvaro (2007).

²⁵ Archivo Suanzes (AS) R732, R773, R3116 y R6500. La propaganda de Farley a favor del Régimen en pleno ostracismo diplomático ha sido recogida por Portero (1989), pp. 351-352, y Preston (1994), p. 723.

²⁶ Aunque ya se pretendía haber realizado en 1950 pero, por miedo a terminar perdiendo el control de la empresa, se retrasó a 1956. AGA, (13)1.06 71/6699; AGA, (13)1.06 71/6410; AGA (12)1.03 64/18823; (13) 1.06 71/6399; Fondo Histórico del Banco Urquijo (FHBU), Worthington, *Memoria Anual* (1936-1973); NARA, RG59, DF 1950-54, Box 4394, File 811.05152/4.

²⁷ Carta enviada al Departamento de Estado el 06/06/50 en relación a las empresas Royal Typewriter y National Cash Register. NARA, RG59, Entry 852.05, Box 5016, File 852.054/5 – 1551.

El diplomático americano, sin embargo, se equivocaba en sus predicciones. Poco más tarde, el recrudecimiento de la Guerra Fría se encargaba de acelerar el acercamiento político, pero también económico y empresarial, entre ambos países.

3.3. Ayuda exterior e inversión directa (1950-1975)

La década de los años cincuenta marcó el inicio de una época de crecimiento sin precedentes de las economías occidentales, así como los primeros pasos hacia una nueva economía global. Como hemos visto en el Capítulo 2, de estos años data, asimismo, el nacimiento de la ayuda internacional, contando con un antecedente, el Plan Marshall, y un líder en el bloque occidental, Estados Unidos. España se benefició tanto del mayor movimiento de capitales como de la asistencia americana; ahora bien, con cierta peculiaridades. La primera de ellas fue su exclusión del Plan Marshall como consecuencia de su alineación *de facto* con las potencias del Eje durante la Segunda Guerra Mundial. La ayuda internacional llegó unos años más tarde de la mano de los Pactos de Madrid, firmados en 1953. Eran acuerdos de naturaleza eminentemente militar, pero incluían un programa de ayuda económica y técnica que se prolongaría una década. Por otro lado, la Edad de Oro de la economía española fue más intensa, pero más tardía, que en el resto de Europa. Sin obviar los signos de recuperación y transformaciones durante los años cincuenta, no fue hasta la década siguiente cuando se consolidó la industrialización del país; proceso fuertemente dependiente de los capitales, la tecnología y los conocimientos foráneos, particularmente de aquellos provenientes de Estados Unidos. ¿Cómo se conjugaron ayuda e inversión directa para facilitar el desarrollo español? Y, sobre todo, ¿qué papel jugaron en todo ello los empresarios españoles? Estas cuestiones se abordan en las siguientes páginas.

3.3.1. La ayuda económica y técnica estadounidense

El desenlace de la Segunda Guerra Mundial situó al régimen franquista en una delicada situación internacional. Con las crecientes discrepancias entre los otrora aliados como telón de fondo, los países occidentales orientaron sus esfuerzos políticos a consolidar un bloque democrático alternativo al comunismo y al fascismo. Los guiños del Régimen a las potencias del Eje durante el conflicto no pasaron desapercibidos y España, considerada el último reducto fascista, fue objeto del aislamiento diplomático

occidental en 1946.²⁸ Un año más tarde se quedaba fuera, además, del *European Recovery Program*, más conocido como Plan Marshall, y de los distintos organismos europeos gestados al calor de la ayuda americana.²⁹ No obstante, el recrudecimiento de la Guerra Fría se encargó de que este ostracismo durara poco tiempo.

Ante las crecientes tensiones entre los futuros bloques, cada vez fueron más las voces en Estados Unidos que, valorando la estratégica situación de la Península para la defensa de Europa en caso de una hipotética ocupación soviética, abogaron por el acercamiento a España. Los esfuerzos del *Spanish Lobby*, grupo heterogéneo que terminó aglutinando estos apoyos bajo la batuta del diplomático José Félix de Lequerica, se materializaron en un crédito del Export Import Bank (Eximbank) concedido en agosto de 1950, dos meses después del estallido de la Guerra de Corea.³⁰ Su importancia radicó, más que en su cuantía (62,5 millones de dólares), en ser el primer gesto de reconocimiento del bloque occidental hacia el Régimen. El definitivo llegaría tres años más tarde, con la firma de los Pactos de Madrid.

En virtud de estos acuerdos, la potencia americana se comprometía a conceder durante diez años ayuda económica, técnica y militar a cambio de la construcción de bases militares en suelo español.³¹ La historiografía ha señalado que se trató de una relación desequilibrada a favor de los americanos, pues concedieron poco y se llevaron mucho, en particular por los recortes de soberanía que suponía la libre

²⁸ En virtud de la Resolución de la Asamblea General de la ONU de 12 de diciembre de 1946, por la que se recomendaba la retirada de embajadores. No obstante, como ha demostrado Fernando Guirao, el comercio con España no se interrumpió, pues en una Europa escasa de dólares las mercancías ibéricas resultaban claves para la reconstrucción (Guirao, 1998). Véanse Portero (1989) sobre la política internacional hacia España que siguió a la Segunda Guerra Mundial y, sobre las relaciones económicas franquistas con las potencias del Eje durante el conflicto, Catalan (1995) y Viñas (1984) y (2001).

²⁹ Entre ellos los ligados al proceso de integración europeo, en el que España tuvo vetada su participación hasta el restablecimiento de la democracia. Véase Moreno Juste (1998).

³⁰ Se han diferenciado cinco grupos dentro del *Spanish Lobby*: católicos, anticomunistas, parte del Ejército (como el Pentágono), opositores a Truman (republicanos sobre todo) y hombres de negocios interesados en el mercado español, como los productores de algodón. Mientras Liedtke (1998) y Edwards (1999) enfatizan la presión ejercida por los últimos, Viñas (1981a) lo minimiza por el reducido peso del mercado español en el total de sus transacciones. Lequerica había sido enviado a Estados Unidos en 1945 como inspector de Embajadas, Legaciones y Consulados.

³¹ Los Pactos de Madrid incluían cuatro tipos de programas: ayuda militar, ayuda económica para la defensa (*Defense Support*), asistencia técnica (*Technical Exchange Program*) y compras de material en el extranjero (contratos *off-shore*) a cargo de los dólares estadounidenses. A ellos se sumaban distintas enmiendas por las que se obtenían recursos adicionales (Public Law 480, vigente entre 1955 y 1959, y Public Law 778 o enmienda McCarran, en 1955), las donaciones de la *National Catholic Welfare Conference* (1954-1959) y un crédito concedido en 1951 para la compra de trigo (a través de la *Commodity Credit Corporation*). Véanse al respecto Baldrich (1957), Sause (1957) y Shearer (1959).

disposición de parte del suelo español con fines militares.³² Si bien tal disponibilidad estaba en realidad supeditada a la aprobación de los aliados europeos y de las distintas esferas de la Administración americana (Escudé, 2003), lo cierto es que España quedó integrada, *de facto*, en el esfuerzo defensivo occidental, aunque su entrada en la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) hubiera de esperar a la democracia.³³



Figura 3.1 “Trampolín de los aliados”, *Excelsior*, 18 de julio de 1953 [recogida en Montero (2005), p. 312].

Dejando a un lado la ayuda militar, entre 1950 y 1963 España recibió algo más de 1.300 millones de dólares, cantidad inferior a la percibida por los europeos a través del Plan Marshall.³⁴ Un 70% de esta cuantía se destinó a la compra de alimentos y materias primas; mientras la mayor parte del restante a la importación de bienes de capital, especialmente equipos para el sector eléctrico y material ferroviario, agrícola y siderúrgico –un 28, 14, 13 y 11%, respectivamente, (Calvo, 2001, p. 257-258)–. Por

³² Esta situación se trató de normalizar en las sucesivas renovaciones de los acuerdos, que ya no se acompañaron de ayuda ni económica ni técnica. El autor que mayor atención ha prestado a la evolución de estos acuerdos es Ángel Viñas (Viñas, 1981a y 2003). Centrándose en los Pactos de Madrid, Boris Liedtke defiende, en cambio, que la urgencia de Estados Unidos por firmar el acuerdo confirió un poder de negociación a los españoles mayor del señalado tradicionalmente por la historiografía (Liedtke, 1998). Véanse, asimismo, Jarque (1998), Escudé (2003) y Termis (2005).

³³ Véanse al respecto Chamorro y Fontes (1976) y Marquina (1986).

³⁴ Calvo (2001), p. 256. La cifra española incluye, además del crédito de 1950 y los programas indicados en la nota 31, todos los préstamos realizados en el periodo de vigencia de la ayuda económica (1953-1963) por los organismos oficiales Eximbank y Development Loan Fund.

otro lado, al igual que en el marco del Plan Marshall, el Estado debía depositar en una cuenta del Banco de España el contravalor en pesetas de los dólares percibidos (la Contrapartida); pesetas que estarían a disposición de la Administración estadounidense para financiar la construcción de las bases y, posteriormente, acometer proyectos que favorecieran el desarrollo del país.³⁵ El interés de los últimos se concentró en infraestructuras ferroviarias (22%), otras obras públicas (35%, sobre todo hidráulicas y carreteras) y colonización y regadíos (24%).³⁶

El programa de asistencia técnica fue gestionado por el Ministerio de Agricultura, en lo concerniente al sector primario, y por la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI), para la industria y los servicios. Como en el resto del sur de Europa, el primero de ellos concentró un porcentaje reducido de los fondos del programa, aunque, para el caso español, un 28% de los fondos de la Contrapartida se dedicaron a este fin, sólo por detrás de industria y minería, con casi el 50% (Cuadros 2.8 y 2.9). Por tanto, el grueso de la asistencia técnica se canalizó, al igual que en Europa occidental, a través del centro nacional de productividad, la CNPI, donde vino a confluir la ayuda americana con el movimiento de la productividad propugnado desde distintas esferas de la administración local.³⁷

La Comisión fue punto de encuentro, esencialmente, de representantes de diferentes instancias de la Administración, al contrario de lo sucedido en otros países europeos.³⁸ El sector privado, aunque invitado a participar en ella, fue relegado en la práctica a las denominadas Comisiones Regionales y a los centros regionales de productividad. Las primeras fueron creadas a instancias de la propia CNPI con el fin de observar de cerca los problemas a los que se enfrentaban las empresas españolas en aquellos lugares de mayor concentración industrial –Cataluña, cuyo centro se fundó en 1954, Guipúzcoa (1954), Asturias (1955), Vizcaya (1955) y Andalucía (1958)–. Los centros regionales, en cambio, se crearon por iniciativa y financiación de las empresas

³⁵ Sólo el 30% del saldo se destinaba a este último objetivo, porcentaje ampliado al 90% en 1958. En el caso de la Public Law 480 y Public Law 778 (véase nota 31), la cuantía fue del 70 y 80%, respectivamente, pero estaba gestionada por el Eximbank. El tipo de cambio acordado fue de 35 pesetas por dólar hasta 1957, cuando pasó a 42 ptas. por dólar para subir hasta 60 en 1959. Estos porcentajes eran más favorables a los americanos que los estipulados en el Plan Marshall y para otros países del sur de Europa. Véanse Tacconi (1955) y Fernández de Valderrama (1964).

³⁶ Fernández de Valderrama (1964), p. 46.

³⁷ Véanse Gil Peláez (1967), Buesa y Molero (1982) y Guillén (1994), cap. 4.

³⁸ Sobre la composición de la CNPI y las delegaciones regionales, véase Álvaro (2001a), pp. 76-77, y Puig y Álvaro (2004), pp. 405-408. El proceso de constitución también se recoge en Miranda (2004), pp. 640-642.

de la zona –en Alicante, Sevilla, Vigo, Albacete, Zaragoza y Palma de Mallorca–.³⁹ Desconocemos la composición de estos últimos, pero en el caso de las delegaciones regionales y, en menor medida, la CNPI, participaban ingenieros, técnicos y empresarios que comenzaban a destacarse por sus obras sobre la materia, por aquel entonces novedosa, de organización de la empresas.⁴⁰ En sus propuestas de mejora de la productividad de la industria española se hacían eco de los métodos a debate en Europa bajo el influjo estadounidense, como la Organización Científica del Trabajo y la nueva escuela de las Relaciones Humanas (véase el Capítulo 2).

El objetivo último de las actividades desarrolladas por la CNPI y sus delegaciones era aumentar la productividad de la industria española. Como sus homólogas europeas, se tenía de partida una idea muy clara de la raíz del problema:

“Es opinión muy extendida en Europa, principalmente por los americanos, que las técnicas europeas pueden compararse en la mayor parte de los casos en perfección con las de Estados Unidos; pero que la superioridad de la industria americana radica en el caudal de conocimientos para obtener la mejor utilización posible del conjunto; el problema de la dirección en todos sus niveles, desde el gerente al capataz, es uno de los más importantes de la industria europea, y de más urgente resolución”.⁴¹

¿Cómo mejorar la dirección a todos sus niveles? En el seno de la Comisión se desarrollaron actividades de diversa índole, sólo parcialmente financiadas por la ayuda americana, como diferentes programas de formación de mandos medios y de directivos –en el caso de los últimos, con la creación de la Escuela de Organización Industrial (EOI)–, estudios técnicos sobre distintos sectores, consultoría y la organización del programa de asistencia técnica norteamericana.⁴² Como en el resto de Europa, dentro de este programa la atención se concentró en las misiones de productividad a Estados Unidos, a las que se unieron estancias de investigación tanto en el país americano como en otros europeos –de las que se beneficiaron particularmente ingenieros aeronáuticos del Instituto Nacional de Técnica Aeronáutica y de la Junta de Energía Nuclear (Delgado, 2005, pp. 211-214)– y la llegada de especialistas estadounidenses para proporcionar formación en diferentes materias –la

³⁹ Sobre los centros alicantino y mallorquín, ligados al sector del calzado, véase Miranda (2004), pp. 647-648.

⁴⁰ Como Fermín de la Sierra, José Orbaneja, Juan Manuel Elorduy, José Luis Pinillos, Alberto Pintado Feo o Patricio Palomar, entre otros. Todos ellos simultanearon su actividad con cursos de formación en distintos centros y empresas. Su trayectoria puede consultarse en Guillén (1995).

⁴¹ Editorial de *Productividad*, junio 1953, 1.

⁴² La CNPI también estaba financiada por el Estado y percibía ingresos por los cursos desarrollados. Véase Álvaro (2001b), pp. 58-59, sobre las fuentes de financiación de la CNPI, y pp. 47-55, en relación a las actividades desarrolladas. Sobre lo último, también Miranda (2004), pp. 642-646.

gran mayoría ligada a la industria y los servicios (50%), seguido de obras públicas (20%)⁴³-. En total se organizaron 143 misiones de productividad, un número sensiblemente inferior a las 300 formadas en Francia y las 200 enviadas por Noruega entre 1949 y 1954 (Kuisel, 1996, p. 80; Moen, 2002, p. 101). Recordemos, no obstante, que ambos países se encontraban entre aquéllos más receptivos a la labor de la *European Productivity Agency* (Capítulo 2).

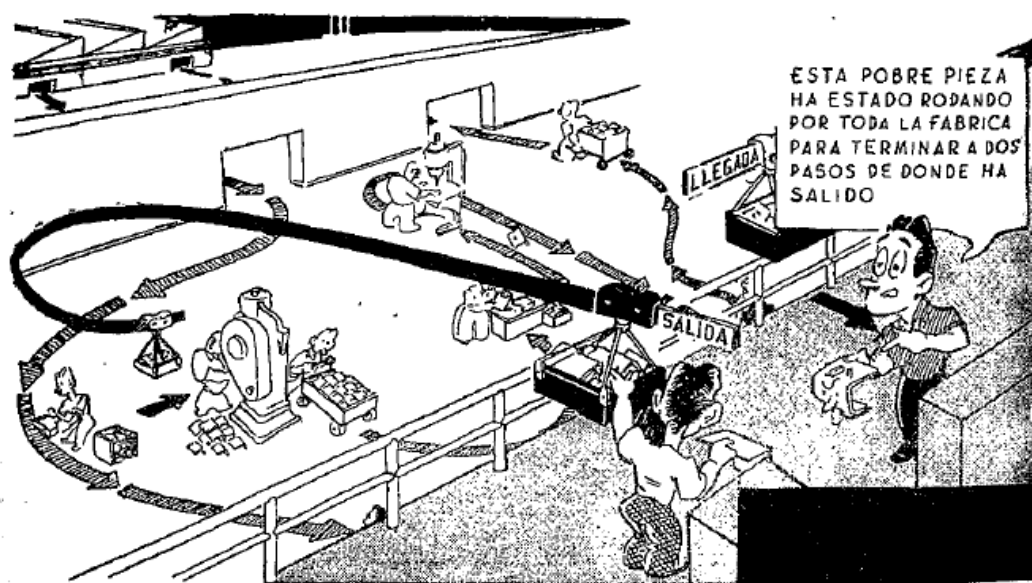


Figura 3.2 Viñeta sobre la aplicación de la OCT al taller, CNPI, 1963, p. 30.

El Cuadro 3.6 recoge las misiones organizadas, a excepción de aquéllas ligadas con el sector agrario, que, como vimos en el Capítulo 2 (apartado 2.4), aglutinaron una parte menor de los recursos. Puede observarse que, aún teniendo cabida materias muy diversas, todos los temas relacionados con la dirección y organización empresarial (incluyendo mercadotecnia, publicidad y controles de calidad y seguridad en planta) sobresalieron tanto por número de equipos como de participantes. Este hecho es acorde con el modelo americano que la ayuda técnica pretendía difundir por Europa. Independientemente de la temática específica a abordar por la misión, todos los equipos recibían formación sobre las características de la gran empresa americana y de la *American way of life*.

⁴³ Fernández de Valderrama (1964), p. 45. Dentro de industria, se primó como materia la organización y dirección de empresas (Álvaro, 2001b, p. 65).

CUADRO 3.6

EQUIPOS PARTICIPANTES EN LAS MISIONES A ESTADOS UNIDOS, 1954-1962
(número de equipos y de participantes por materias)

Materias	Equipos		Participantes	
	Número	Porcentaje respecto del total	Número	Porcentaje respecto del total
Acero	1	0,7	11	1,1
Alimentación	7	4,9	64	6,6
Artes gráficas	1	0,7	6	0,6
Banca y bolsa	1	0,7	10	1,0
Calzado	1	0,7	9	0,9
Cámaras de comercio	1	0,7	9	0,9
Carbón	1	0,7	9	0,9
Construcción y urbanismo	12	8,4	105	10,8
Curtidos	2	1,4	15	1,5
Electricidad	5	3,5	42	4,3
Electrónica	1	0,7	7	0,7
Embalaje	2	1,4	17	1,8
Entreténimiento preventivo	2	1,4	10	1,0
Escuelas empresariales	13	9,1	37	3,8
Estudios técnicos especiales	5	3,5	5	0,5
Fabricación de muebles	2	1,4	15	1,5
Frío industrial	1	0,7	14	1,4
Fundición	3	2,1	21	2,2
Gas	1	0,7	7	0,7
Generales	14	9,8	74	7,6
Investigación de mercados y publicidad	9	9,1	52	5,3
Organización y dirección de empresas	32	22,4	228	23,5
Papel	1	0,7	11	1,1
Química	6	4,2	39	4,1
Soldadura	2	1,4	18	1,9
Textil	8	5,6	64	6,6
Transformados de caucho	1	0,7	10	1,0
Transformados metálicos	4	2,8	39	4,0
Transporte por carretera	1	0,7	7	0,7
Universidades	3	2,1	17	1,8
TOTAL	143	100,0	972	100,0

Nota: el número de participantes ha de ser menor, pues es muy probable que algunos de ellos tomaran parte de varias misiones. Las siguientes materias están constituidas por los equipos que se indican a continuación:

- Alimentación: Mayoristas y minoristas, Conservas vegetales y de pescado, Distribución.
- Construcción: Construcción, Contratistas de obras, Prefabricación en la construcción, Fomento del uso del hierro en la construcción, Ladrillo cerámico y Cemento.
- Electricidad: Centrales Hidroeléctricas y Centrales Termoeléctricas.
- Entreténimiento preventivo: Metalurgia y Química.
- Escuelas empresariales (profesores y alumnos): EOI, IESE, ICADE y Escuelas de comercio.
- Estudios técnicos especiales: Centrales termoeléctricas, Publicidad, Soldadura, Papel y Acondicionamiento de aire.
- Generales: Censo industrial, Paro tecnológico, Seguridad industrial e higiene, Reglamentos industriales, Seguridad, Contratos colectivos, Desarrollo industrial, Medida de la productividad y cursos dedicados a la CNPI (comisiones y centros de productividad y ayudas audiovisuales a la formación).
- Mercados: Productos industriales, Textil y Detallistas.
- Organización y dirección de empresas: Directores de empresa, Relaciones Laborales, Costes de producción, Plan de producción y control, Organización de la producción, Organización de la empresa, Control de calidad, Dirección de personal, Organización de oficinas, Tiempos de trabajo, TWI, Relaciones Humanas, Selección de personal, Directores de ventas, Administración pequeña empresa, Automatización a bajo coste, Psicología industrial, Organización comercial y Organización general de empresas.
- Química: Fertilizantes, Plásticos, Industria farmacéutica, Pinturas y anticorrosivos y Productos petrolíferos.
- Textil: Textil, Detallistas, Regeneración de lana, Normalización de tipos, Lana, Algodón y Confección caballero.
- Transformados metálicos: Trefilería y derivados y Galvanotecnia.
- Universidades: Syracuse University, Vanderbilt University y Cornell University.

Fuente: *Productividad*, septiembre 1963, 124, pp. 1-14.

La finalidad última de la ayuda económica y técnica fue conseguir un uso eficiente de las bases militares; objetivo a cuya disposición también se puso el programa de intercambio cultural y científico Fulbright.⁴⁴ Lograr tal propósito pasaba por mejorar las infraestructuras existentes, estabilizar la economía española y contar con el beneplácito del gobierno, la población y los empresarios españoles. Es decir, promover cierto grado de desarrollo a la par que se ensalzaba el modelo económico y social norteamericano. ¿Se consiguió? Para responder a esta pregunta, comencemos por el impacto económico que la historiografía ha atribuido a la ayuda estadounidense.

Existen pocas dudas sobre la contribución de la ayuda americana a la recuperación de la economía española en los años cincuenta. Ciertamente la cuantía percibida fue limitada, pero, dados los graves estrangulamientos existentes en el aprovisionamiento de materias primas y otros *inputs*, tuvo efectos multiplicadores sobre el sistema productivo.⁴⁵ Ahora bien, a juicio de Óscar Calvo no se presionó simultáneamente para alcanzar la liberalización progresiva de la economía española, tal y como tradicionalmente había postulado la historiografía.⁴⁶ En lugar de condicionar su ayuda a grandes cambios en política económica, Estados Unidos esperó a que las propias fuerzas internas los llevaran a cabo desde dentro. Sus propios servicios de inteligencia se hacían eco, en 1954, del deseo de colaborar de los empresarios españoles, aunque, obviamente, su postura hacia la liberalización iría acorde a su percepción sobre los beneficios que de ella se derivarían.⁴⁷ De hecho, a pesar de la denuncia continua por parte de las agencias estadounidenses del intervencionismo estatal y del peso del Instituto Nacional de Industria en la empresa española, el holding público y otros organismos oficiales se beneficiaron de los créditos concedidos por el

⁴⁴ Véanse Puig y Álvaro (2002) y (2004) y Delgado (2005) y (2009) sobre los programas de ayuda técnica y de intercambio científico y cultural. Sobre la cooperación cultural en el primer tercio del siglo XX, Niño (2005).

⁴⁵ Clavera *et al.* (1978); Fanjul (1981a) y (1981b); y García Delgado (1986). Fernando Guirao minimiza este hecho, pues a su juicio la clave estuvo en los intercambios comerciales con Europa, que habrían constituido la puerta de acceso a los motores de crecimiento de las economías más desarrolladas (Guirao, 1998). No es nuestra intención entrar en esta discusión, pero ya hemos visto que España era muy dependiente de algunos productos estadounidenses, como el algodón y el petróleo, aunque Europa en su conjunto fuera su principal socio comercial durante este periodo.

⁴⁶ Calvo (2006). Entre los que atribuyeron a la acción estadounidense la reorientación de la política económica, véase la nota anterior y los artículos divulgativos de Baldrich (1957), Sause (1957), Shearer (1959) y Rovira (1960). A nivel cultural existe un debate similar entre aquéllos que defienden que al paraguas de la ayuda económica y militar Estados Unidos tenía el propósito de ganar la batalla de las ideas y quienes piensan que esto último fue, en todo caso, un efecto colateral. Una síntesis en Niño (2003), pp. 21-25.

⁴⁷ Informe de 15/04/54, NARA, RG469, Entry 387, Box 31. Muñoz, Roldán y Serrano también mencionan las tensiones al respecto que se fueron generando entre el capital financiero nacional en los años cincuenta y que desembocarían en el Plan de Estabilización (Muñoz, Roldán y Serrano, 1978, pp. 21-26).

Eximbank y el Development Loan Fund, organismos que ofrecían préstamos sólo, en principio, a empresas privadas.⁴⁸

Lourenzo Fernández Prieto, en una investigación más amplia sobre la innovación agraria durante el franquismo, señala que el programa de asistencia técnica proporcionó el soporte financiero y tecnológico necesario para la creación y funcionamiento del Servicio de Extensión Agraria (SEA); institución creada a imagen y semejanza de su homóloga estadounidense para aumentar la productividad del sector agrario español (Fernández Prieto, 2007, p. 334). El *US Extension Service*, organismo que había nacido en pleno New Deal y que se difundió por toda Europa tras la Segunda Guerra Mundial, fue en España el principal cauce de transmisión de los métodos ligados a la *revolución verde*. Estos métodos habían sido previamente aprendidos por los técnicos del SEA en misiones de productividad tanto a Estados Unidos como a otros países europeos y, en menor medida, gracias a estancias de formación en los primeros (Fernández Prieto, 2007, pp. 323-324 y 338-344).

Sin embargo, buena parte de la investigación reciente sobre los efectos de los convenios de 1953 se ha concentrado en su impacto sobre las empresas españolas y la formación de sus trabajadores. Óscar Calvo ha sugerido que la firma de los Pactos de Madrid, al dotar de mayor credibilidad al Régimen, sirvió de estímulo a la inversión privada (Calvo, 2001 y 2007). Núria Puig, por su parte, ha demostrado la conexión entre la asistencia técnica americana y la creación de las primeras escuelas de negocios en España (Puig, 2003a; Puig y Fernández Pérez, 2003). La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), una de las primeras asociaciones de empresarios españoles, fue creada en 1956 por varios de los participantes de una de las primeras misiones a Estados Unidos. Su actividad para fomentar la profesionalización de la gestión empresarial y la comunicación entre empresarios y directivos –nótese que se trata de rasgos típicos de la gran empresa gerencial– le valió, de hecho, el reconocimiento de las agencias americanas (Puig y Álvaro, 2004, p. 409; Shearer, 1959, p. 1001). No obstante, el contenido de las obras publicadas por los gurús españoles en dirección de empresas ha llevado a José Luis García Ruiz a concluir que los directivos españoles apostaron, como en otros países europeos, por una gestión donde se conjugara el modelo americano con la cultura nacional, todo ello sazonado

⁴⁸ Ello implicó retrasos en la aplicación del crédito concedido en 1950. Ángel Viñas es el autor que más atención ha prestado a la ejecución de este crédito (Viñas, 1981b y 2003, pp. 86-90 y 133-142). Véase, asimismo, Gómez Mendoza (2000a), centrado en una de las empresas beneficiarias, y el Apéndice 3.10, donde se recogen todos los préstamos concedidos hasta el final de la ayuda económica americana.

por una temprana admiración hacia Alemania y Japón (García Ruiz, 2003a). Más optimista se muestra Lorenzo Delgado en relación con el programa de cooperación educativa Fulbright y su contribución a la formación de la élite académica y profesional española, aunque sus efectos se hayan plasmado más a nivel individual que con el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos u otras iniciativas similares (Delgado, 2009, pp. 87-88 y 142-143). Siguiendo con el intercambio técnico, pero de nuevo en relación con las misiones de productividad, tenemos constancia de diferentes ejemplos en los que se aplicó con éxito lo aprendido en Estados Unidos, como en la firma galletera Fontaneda (Moreno, 2001, p. 211); la empresa de transformados metálicos Rivière, de la que volveremos a hablar en el Capítulo 6 (Puig y Fernández Pérez, 2001, pp. 30-31); y en distintos fabricantes de calzado mallorquines (Miranda, 2004, pp. 647-648). Precisamente el calzado, sector para el que el mercado estadounidense resultaba central (Apéndice 3.2), recibió mucha atención por parte de la CNPI y de los centros regionales de Alicante y Palma de Mallorca. Sin embargo, parece que los resultados concretos de sus actividades, ligadas a la mejora de la productividad y al fomento de la exportación, fueron muy pobres (Miranda, 2004). Mayor éxito tuvieron los cursos de formación desarrollados por la Comisión, al menos en el distrito industrial catalán de Manresa (Viròs 2007). En cualquier caso, todos estos estudios matizan el papel que algunos autores habían concedido al Estado como impulsor del movimiento de la productividad en España (Gil Peláez, 1967; Buesa y Molero, 1982; Guillén, 1994, capítulo 4), enfatizando, en cambio, el dinamismo de la iniciativa privada.

Sin desviar la atención de la empresa española, una mirada más atenta a la gestión de la ayuda americana –en sus dimensiones militar, económica y técnica– nos abre nuevas líneas de investigación, hasta ahora poco exploradas en la historiografía, sobre su impacto sobre la empresa española y, en general, sobre la empresa europea. La primera de ellas liga las misiones de productividad a Estados Unidos y la construcción de las bases militares con el desarrollo de los sectores de la construcción y de la consultoría técnica en España. Como se analiza en detalle en el Capítulo 6, las primeras permitieron que ingenieros y dirigentes españoles observaran las técnicas y métodos que caracterizaban a las empresas americanas, mientras la construcción de las bases facilitó la asimilación de unas y otros gracias a la colaboración con los contratistas estadounidenses encargados de su supervisión.

La ayuda americana tuvo dos efectos más sobre los empresarios españoles: proporcionó nuevas oportunidades de negocio y amplió las conexiones, o reforzó las

existentes, entre diversas multinacionales y sus socios locales. El mejor ejemplo de lo primero nos lo brinda, de nuevo, la construcción de las bases militares estadounidenses. Como se examina en el Capítulo 6, dicha construcción constituyó el punto de arranque de uno de los grupos más destacados de consultoría técnica, el Urquijo. Por otro lado, las maniobras de la administración franquista para allegar recursos del exterior permitieron trabar relaciones entre personalidades de ambos países que se prolongarían en el tiempo. Tal fue el caso de Alfred Barth, representante en España del Chase National Bank, y Antonio Garrigues Díaz-Cañabate, futuro embajador en Washington y fundador, junto con su hermano Joaquín, del despacho de abogados Garrigues. Ambos estuvieron detrás de esa fallida tentativa, antes señalada, de utilizar los saldos bloqueados de diversas compañías americanas para financiar en 1955 la construcción de viviendas para el personal de las bases militares en España. Joaquín Garrigues tendría más suerte un año más tarde, cuando la recién creada empresa “El Encinar de los Reyes” se hizo con el contrato de construcción de las viviendas para las bases de Zaragoza y Torrejón de Ardoz.⁴⁹

Desconocemos el origen de la relación entre Barth y Garrigues, pero probablemente se gestó durante la Segunda Guerra Mundial, cuando Barth formó parte de los servicios de inteligencia americanos en el país (León, 2008, pp. 128-161), o tras el conflicto, pues, como vicepresidente del departamento internacional del Chase, entidad colaboradora en las gestiones financieras ligadas a los programas de ayuda americanos, Barth actuó como interlocutor de España y Portugal ante la *European Cooperation Agency* (Wilson, 1986, p. 35). En cualquier caso, sí tenemos constancia de que tanto Antonio Garrigues como el Chase asesoraron al gobierno franquista en las gestiones que condujeron al crédito del Eximbank de 1950 (Viñas, 2003, p. 89) y de la relación fluida entre el primero y Barth.⁵⁰

El Chase, de hecho, fue el primero en romper el aislamiento diplomático al que se sometió al Régimen tras la guerra, pues en 1949 le concedió un crédito garantizado en oro; operación al que otras entidades se negaban por el contexto político que rodeaba a su potencial cliente. Incluso un año antes había hecho de interlocutor en las gestiones desarrolladas ante diversos organismos americanos con el fin de conseguir

⁴⁹ NARA, RG59, Entry 3094, Box 10, File “JUSMG Royal Oaks”; FHB, El Encinar de los Reyes, *Memoria anual* (1956).

⁵⁰ Así se desprende de la correspondencia depositada en el Archivo Suanzes. Véanse AS R594, R599, R603, R664, R732, R752, R764, R765, R796, R840, R3044, R3047 y R3100. También, la carta enviada por Garrigues al Instituto Español de Moneda Extranjera (IEME) sobre los honorarios del Chase en la asistencia al crédito concedido por la ECA, AHBE, Secretaría, Caja 35, Expediente 1.

financiación para RENFE y la futura refinería de CEPSA en Cartagena.⁵¹ A esta labor de asesoramiento y financiación le siguió, como hemos visto, el crédito del Eximbank de 1950 y la solicitud de ayuda a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico para acometer el Plan de Estabilización.⁵² Sería precisamente el Chase, junto con el National City Bank y el Manufacturers Trust, quien concediera al Instituto Español de Moneda Extranjera (IEME) el crédito necesario para financiar las cuotas de entrada de España en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).⁵³ Los intermediarios legales en España de estos bancos fueron los despachos Garrigues y Melchor de las Heras, ambos muy conocidos entre las multinacionales americanas que por esas fechas ampliaban sus operaciones en España.

En definitiva, de manera tardía y más modesta, la ayuda económica y técnica estadounidense funcionó en España como en el resto de la Europa occidental: el mismo objetivo y los mismos instrumentos, si bien con un trasfondo militar más pronunciado y sin los mecanismos intraeuropeos de cooperación. En cualquier caso, y como se demuestra en esta investigación, estimuló el crecimiento de la economía española, facilitando la transferencia de conocimientos desde el otro lado del Atlántico y fomentando los lazos entre empresas foráneas y socios locales. De la primera volveremos a hablar en el Capítulo 6. En el siguiente apartado seguiremos la pista a esos lazos.

3.3.2. El desafío americano en España

España también fue objeto de la gran expansión de las multinacionales estadounidenses en la Edad de Oro del capitalismo occidental. Eso sí, con cierto retraso, pues si bien los Pactos de Madrid reactivaron la inversión ya en los cincuenta, la entrada de capital extranjero tuvo que esperar al Plan de Estabilización. Fue a partir de entonces cuando se fueron eliminando los obstáculos a la inversión extranjera, autorizándose, por ejemplo, la repatriación de beneficios y el aumento de la participación en el capital social de las empresas españolas hasta el 50% e, incluso,

⁵¹ Memo of Conversation, Department of State, 04/03/48, NARA, RG59, DF 1945-1949, Box 6350, File 852.51/3-448.

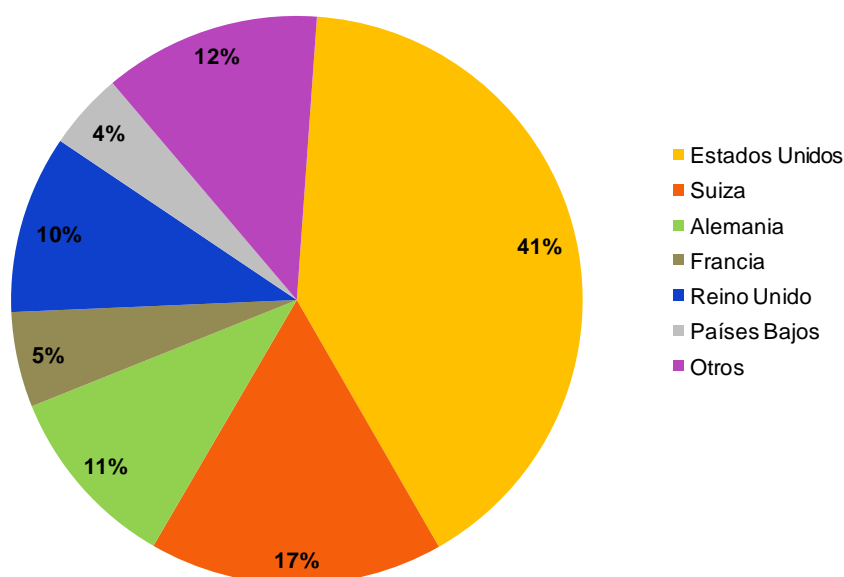
⁵² Carta del director general del IEME a Barth de 03/07/58 y carta de Barth al director adjunto del IEME de 11/08/59, AHBE, Secretaría, Caja 36, Expediente 4.

⁵³ Cartas del Chase a IEME de julio de 1959 y de febrero de 1960; carta de Garrigues y De las Heras a los tres bancos implicados de agosto de 1959; y carta de IEME a los tres bancos americanos de 02/01/61 cancelando los créditos, AHBE, Secretaría, Caja 36, Expediente 4.

suprimiéndose en 1963 la necesidad de autorización para porcentajes mayores en aquellos sectores no considerados estratégicos por el Estado (Apéndice 3.9). Ahora bien, las empresas extranjeras continuaron en situación desventajosa a la hora de obtener crédito, obstáculo sólo salvable en caso de ser calificada industria de interés nacional.

GRÁFICO 3.3

INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA MAYORITARIA ACUMULADA ENTRE 01/01/1960 Y 31/12/1975
POR PAÍS DE PROCEDENCIA (inversiones autorizadas que superan el 50% del capital social
de la empresa española, porcentaje sobre el total)



Fuente: Muñoz, Roldán y Serrano (1978), p. 130.

Hablar de inversión directa extranjera durante el desarrollismo es hablar de Estados Unidos. El Gráfico 3.3 es elocuente, aunque sólo contabilice, como se explicó en el Capítulo 1 y se indica de forma detallada en el Apéndice 3.9, las inversiones mayoritarias autorizadas, es decir, aquéllas que superaban el 50% del capital social y se destinaban a los sectores bajo regulación. La posición estadounidense real era incluso mayor, pues Suiza era la plataforma en Europa de numerosas multinacionales norteamericanas (Muñoz, Roldán y Serrano, 1978, p.128). En 1972, las 69 mayores multinacionales estadounidenses tenían participaciones directas en 351 empresas españolas (Muñoz, Roldán y Serrano, 1978, p. 191). No es sorprendente, por tanto, la inquietud que entre los contemporáneos despertaba, parafraseando a Jean Jacques Servan-Schreiber, *el desafío* en España.⁵⁴

⁵⁴ Entre los economistas y centrado en la inversión estadounidense, véase Gallego (1975). Haciéndose eco de la opinión de personalidades de la economía y la política españolas, Bayo (1970). Y, finalmente, enfatizando en general la dependencia nacional del capital foráneo, Muñoz, Roldán y Serrano (1978) y Braña, Buesa y Molero (1976) y (1979).

En efecto, como ya observábamos en el Cuadro 3.2, el valor de los activos de las empresas americanas había ido recuperándose durante los años cincuenta, para acelerarse tras el Plan de Estabilización y alcanzar máximos con el desembarco de Ford a principios de los setenta. Respecto a la distribución por sectores de tal inversión, durante este periodo los servicios públicos continuaron perdiendo posiciones a favor del petróleo y, sobre todo, la industria. A tenor de los datos de 1966, los únicos desagregados con los que contamos, la inversión directa estadounidense acumulada se concentraba en maquinaria, seguida de química y alimentación.⁵⁵ Si descontamos la inversión en industrias ligadas a la fabricación de material de transporte durante la primera mitad de los setenta, las conclusiones son similares en relación a los flujos de entrada de capital extranjero entre 1960 y 1975 (Cuadro 3.7).

CUADRO 3.7

DISTRIBUCIÓN POR SECTORES DE LAS ENTRADAS DE CAPITAL ESTADOUNIDENSE, 1960-1975 (en porcentaje)

Sector	1960-1968	1969-1975
Agricultura, caza y pesca	0,11	0,66
Explotación de minas y canteras	0,86	0,75
Industrias de la alimentación	17,55	1,85
Industrias textiles	1,24	0,22
Industria de la madera y del corcho	0,00	0,01
Fabricación de papel y sus productos	3,48	1,69
Imprentas, editoriales e industrias afines	0,00	0,11
Fabricación de productos del caucho	0,80	0,86
Fabricación de productos químicos	35,34	9,98
Fabricación de productos minerales no férricos	2,79	0,27
Fabricación de productos metálicos	3,58	2,19
Construcción de maquinaria (excepto eléctrica)	0,58	3,72
Construcción de maquinaria eléctrica	3,40	1,38
Construcción de material de transporte	3,55	68,62
Industrias fabriles diversas	0,83	0,94
Industrias de la construcción	0,93	0,45
Electricidad, aguas, gas y servicios de saneamiento	1,26	0,00
Comercio al por mayor y al por menor	16,94	4,15
Bancos y otros establecimientos financieros	0,58	0,13
Comercio de bienes inmuebles	0,69	0,00
Transportes almacenajes y comunicaciones	1,93	0,80
Servicios prestados al público	1,20	0,48
Servicios de esparcimiento	1,85	0,19
Servicios personales	0,52	0,55
Totales (pesetas)	14.402.723.378	43.587.031.952

Fuente: Archivo Histórico del Ministerio de Economía y Hacienda (AHMEH), Estadísticas de Inversión Extranjera, Caja 78679. Agradezco a Rafael Castro la recopilación de esta información.

⁵⁵ Apéndices 2.3 y 3.3. Tal distribución era similar en Europa, pero el caso español destaca por el mayor peso de la química y alimentación. No es extraño, por tanto, que se publicaran varios estudios monográficos sobre estos sectores durante época. Véanse Zamorano (1971) e *Información Comercial Española*, números 493 y 499.

El total de las entradas de inversión directa estadounidense entre 1960 y 1975 suponía cerca del 1% del PIB español en la última fecha; probablemente cifra demasiado reducida como para considerar que España estaba siendo *desafiada*.⁵⁶ Ahora bien, si examinamos el peso que habían alcanzado los capitales americanos en el entramado empresarial español durante el desarrollismo la conclusión es un tanto diferente. Comencemos por la gran empresa industrial española.⁵⁷ Si bien es verdad que la participación accionarial global de la inversión extranjera era muy limitada (13% del capital social total), no es menos cierto que su peso era muy significativo en algunos sectores, como automóviles, química, material eléctrico y, en menor medida, construcciones mecánicas; industrias donde, precisamente, eran filiales americanas aquellas que ocupaban las primeras posiciones (Cuadro 3.8). En química y material eléctrico, Estados Unidos no sólo era el primer inversor extranjero, sino también el principal suministrador (Apéndice 3.1). Inversión directa y exportaciones se convirtieron en vías de entrada principales de la tecnología estadounidense. El protagonismo de Estados Unidos en los contratos de transferencia y asistencia técnica firmados fue, en cambio, aparentemente menor. Con un 25,27 % del total, Francia fue el principal suministrador, por delante de Alemania y Estados Unidos, con algo más del 17% cada uno (Castro, 2006). No obstante, los datos sobre la distribución de estos contratos por países y sectores (los disponibles no unen ambas categorías) arrojarían probablemente más luz a este respecto. Por ejemplo, los sectores donde la participación estadounidense era mayor (automóvil, química y material eléctrico, además de alimentación) coinciden con aquéllos donde se concentraron los contratos firmados entre 1963 y 1972 (Cebrián, 2005, pp. 38-39; y Muñoz, Roldán y Serrano, 1978, p. 126). Y sería esperable que aquellas empresas con participación estadounidense firmaran estos contratos con sus matrices, y no con otras de diferente nacionalidad.⁵⁸

⁵⁶ Los datos del PIB se han tomado de Prados (2003).

⁵⁷ En comparación a las americanas y a otras europeas, la gran empresa española se caracterizó en el siglo XX por ser relativamente pequeña y poco diversificada. En cuanto a propiedad, predominó la empresa pública, especialmente durante el franquismo, y la empresa familiar. Poco que ver, por tanto, con la gran empresa americana de la que hablábamos en el Capítulo 2. Sobre la gran empresa española en perspectiva histórica, véanse Carreras y Tafunell (1993) y (1997); Carreras, Tafunell y Torres (2000); y Binda (2005).

⁵⁸ Muñoz, Roldán y Serrano ya señalaron que la entrada de capital extranjero no implicó una reducción en estos contratos (Muñoz, Roldán y Serrano, 1978, pp. 125-126). Y es que, como se muestra en los estudios de caso de la tercera parte, aún existiendo transferencia entre matriz y filial en el largo plazo también se firmaban contratos de asistencia técnica.

La concentración de la producción en manos de empresas extranjeras era, además, notable en ciertas industrias. Como puede apreciarse en el Cuadro 3.9, para el caso de la inversión americana así ocurría en turismos e industria auxiliar del motor y detergentes y jabones, pero, sobre todo, en la construcción de tractores, donde dos empresas controlaban el 90% de la producción, la estadounidense John Deere y la española Motor Ibérica. Un 35% del capital de la última pertenecía a la canadiense Massey Ferguson, pero había estado operando desde los años cincuenta con asistencia técnica de Ford. Estados Unidos también tenía importantes cuotas de mercado en otros sectores que, al trabajar fundamentalmente a través de filiales comerciales, no aparecen reflejados en las fuentes sobre grandes empresas industriales. El caso de la electrónica es un buen ejemplo de ello, con firmas como International Business Machines (IBM), Honeywell-Bull, Univac, NCR, Rank Xerox y Hewlett Packard (Muñoz, Roldán y Serrano, 1978, p. 165).

CUADRO 3.8

INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA EN LAS 300 MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS EN 1971

Sector	Capital extranjero (%)	Participación del capital estadounidense en el capital extranjero total (%)	Principal origen del capital extranjero¹	Empresas estadounidenses presentes
Química	46,60	25,39	Estados Unidos	CPC International, Minnesota Mining, General Tire, Scherico, Pfizer, Colgate-Palmolive, Avon, Areg Chemical, American Cyanamid, FMC, Monsanto, Phillips Petroleum, Firestone, Schenley
Construcción	3,60	0,00	Suiza (42,46)	-
Auxiliar de la construcción	17,50	25,14	Suiza (63,65)	Owens Illinois, American Standard
Material eléctrico	42,00	29,47	Estados Unidos	Westinghouse, General Electric, ITT, GCC
Alimentación y bebidas	17,60	10,35	Suiza (62,48)	Kraft, Campbell-Fagan, Coca-Cola, Dracus, CPC, Nabisco, Cargill, A. E. Staley and Manufacturing Co, Ralston Purina, Borden, Jos Schlitz Brewing Co. y Continental Grain
Siderurgia	4,20	59,43	Estados Unidos	US Steel, Crucible
Construcciones mecánicas	17,60	24,87	Estados Unidos	Deere & Co., Platt Saco Lowell Corp., Continental Can, Bendix, Otis Elevator, General Cable, Worthington, Foster Wheeler
Minería	18,90	0,00	Francia (74,79)	Bethlehem Steel Corp.
Metalurgia no férrea	26,80	9,44	Francia (56,12)	Reynolds Metals
Papel	4,40	0,00	No significativo	International Paper Co.
Petróleo	11,00	100,00	Estados Unidos	Gulf Oil, Marathon Oil, Texaco, Chevron
Servicios Públicos	0,10	100,00	Estados Unidos	Standard Oil
Textil	5,20	0,00	Reino Unido (98,59)	-
Vehículos	53,30	9,60	Suiza (61,20)	Chrysler, Borg-Warner, Northrop
Total	13,40	24,10	Suiza (26,03)	-

Nota:

¹ Entre paréntesis se indica, cuando no procede de Estados Unidos, la participación del capital del país en cuestión como porcentaje del capital extranjero total en ese sector.

Fuentes: Ministerio de Industria (1972) y Muñoz, Roldán y Serrano (1978).

CUADRO 3.9

CONCENTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN ALGUNOS SUBSECTORES INDUSTRIALES Y PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES, 1974

Sector	Producción nacional controlada por empresas extranjeras (%)	Número de empresas que controlan dicho porcentaje	Empresa Española	Empresa estadounidense y participación en el capital social de la española (%)	Otras empresas importantes del sector
Minería del hierro	51,5	2	Altos Hornos de Vizcaya	US Steel (27%)	Cía. Andaluza de Minas
Minería del espato flúor	65,0	2	Fluoruros	Bethlehem Steel Co (49%)	Minerales y Productos Derivados SA
Turismos	100,0	5	Chrysler, Ford	Chrysler (97,5%) Ford (100%)	SEAT (INI), Fasa Renault y Citroën
Vehículos industriales	75,0	4	Chrysler	Chrysler (100%)	Motor Ibérica, Metalúrgica Santa Ana y Mevosa (INI)
Tractores	90,0 ¹	2	John Deere	Deere Co. (100%)	Motor Ibérica
Caucho y transformados	90,0	4	Firestone Hispania	Firestone (26,2%)	Michelin y Pirelli
Plásticos	90,0	12	Aiscondel, Industrias Plásticas Trilla	Monsanto (50%) Gulf & Western (50%)	Basf, Alcudia, Formica, Hispavic industrial, ICOA, Manufacturas de Hules, SAIP, Río Ródano y Jover
Pinturas	70,0	6	Procolor, Muñuzurri, Ripolín Georget SA	Sherwin-Williams Gilldden (8%)	Valentine, Ivanow (la Seda de Barcelona), Lacas y Pinturas, Ripolin Goerget y Basf
Detergentes y jabones	60,0	5	Procter & Gamble, Colgate Palmolive, Detergentes Orgánicos Sintéticos	Procter & Gamble (100%) Colgate Palmolive (100%) Shell (100%)	Lever, Henkel y Shell
Gases Industriales	68,0	4	Argón	Unión Carbide (50%)	Sociedad Española del Oxígeno, Abelló Oxígeno Linde y Carbuos Mecer Grieshem
Fibras Sintéticas	80,0	5	Cyanenka	American Cyanamid y AKZO (Holanda, 65%)	La Seda de Barcelona, SAFA, Montefibre Hispania y Nurel
Vidrio	85,0	6	Giralt Laporta	Owens Illinois (50%)	Saint Gobain, BSN-Gervais y Danone

Nota:

¹ Corresponde a tractores matriculados (Álvaro, 2008b, p. 90).

Fuentes: Bayo (1970), Velarde (1975) y Muñoz, Roldán y Serrano (1978), pp. 213-222.

Concentrarnos en las mayores empresas industriales españolas de principios de los setenta, si bien se justifica por su peso en la economía del país y el volumen de la inversión realizada, nos impide en cambio vislumbrar el avance de la inversión extranjera en otras actividades donde la cuantía de recursos a movilizar era menor, así como en aquéllas relacionadas con el sector servicios.⁵⁹ Así se deduce de la información de la que disponemos sobre el número y distribución de las empresas estadounidenses con filiales en España, recogida en el Cuadro 3.9.

CUADRO 3.9
EMPRESAS ESTADOUNIDENSES EN ESPAÑA, 1950-1975

	1951	1961	1975
Cine	7	8	6
Comercio	5	3	13
Consultoría y publicidad	0	6	40
Industria	26	50	222
Alimentación	4	5	28
Industria del motor	5	3	13
Material eléctrico	4	4	15
Maquinaria	8	13	43
Metales	1	0	10
Química	5	17	63
Otros	0	4	22
Industrias extractivas	7	4	11
Petróleo	7	22	26
Seguros y finanzas	1	7	27
Transporte, comunicaciones y servicios públicos	7	6	5
Otros	5	5	21
TOTAL	63	109	348

Nota: papel está incluido en industrias extractivas para 1961 y 1975.

Fuentes: Apéndices 3.6, 3.7 y 3.8.

Esta información confirma, en primer lugar, que la mayor expansión en España de las multinacionales estadounidenses tuvo lugar en los años del desarrollismo, aunque todavía el número de las empresas en las que participaban se encontraba por detrás de las cifras de otros países europeos. Compárese las 348 empresas de 1975, por ejemplo, con las 600 en Francia y más de 1.000 en el Reino Unido (Puig, 1967, p.

⁵⁹ El estudio del capital extranjero en las grandes empresas industriales en la España de los setenta se llevó a cabo por parte de diferentes organismos y autores. Véanse, por ejemplo, Ministerio de Industria (1972) y Muñoz, Roldán y Serrano (1978). Ya a mediados de los setenta se insistía en la importancia de la inversión extranjera más que por el número de filiales foráneas, por el volumen de tal inversión (Puig, 1967).

54). Muestra, además, la creciente importancia de las firmas americanas en el sector servicios y, en particular, en la consultoría de empresas, las empresas de ingeniería y la publicidad, actividades donde Estados Unidos era líder en toda Europa.⁶⁰

Menos importancia tuvo, sin embargo, la inversión estadounidense en comercio y banca, a diferencia de lo que estaba ocurriendo en otros países europeos. A pesar de las importantes cadenas que se establecieron en estos años, como Sears Roebuck o Woolworth –la primera ocupaba la segunda posición, por volumen de ventas, en 1974 (Fomento de la Producción, 1975)–, el sector se desarrolló bajo la batuta de los grandes hipermercados franceses (Castro, 2010b). Finalmente, dada la fuerte regulación del sector, pues era uno de los pocos donde se mantuvieron las restricciones a la inversión extranjera, el peso de las empresas estadounidenses en el sector bancario fue reducido, limitándose a oficinas de representación y filiales financieras creadas por algunas grandes empresas industriales para proporcionar crédito a sus clientes. A pesar de ello, aquellas sociedades más vinculadas a las élites políticas y financieras españolas y a las gestiones para obtener crédito y ayuda en Estados Unidos formaron parte de algunos de los negocios desarrollados al calor del desarrollismo. El National City Bank, por ejemplo, participó en la creación del Banco de Financiación Industrial (INDUBAN), un pequeño banco suizo reorganizado por el Vizcaya y el Urquijo en 1964.⁶¹ El Chase, por su parte, fundó con Garrigues Liga Financiera (1968), Euroholding (1968) y Transleasing (1972), conglomerados que contaban con ilustres personalidades de la época en su consejo y con intereses en sectores como banca y seguros, construcción, consultoría y publicidad.⁶²

¿Qué razones llevaron a las empresas estadounidenses a instalarse en el mercado español durante este periodo? Más allá de oportunidades puntuales, como los ejemplos en la banca que acabamos de mencionar, las razones tuvieron que depender, lógicamente, del sector en que se operara y de la propia política del grupo multinacional. Pero dos encuestas realizadas a las mayores multinacionales americanas en el país a principios de los setenta nos permiten conocer algunas motivaciones generalizadas: el rápido crecimiento del mercado español; la estabilidad

⁶⁰ Véase Kipping y Puig (2003a) y (2003b) sobre la consultoría de empresas; Puig (2004) y (2005), pp. 121-122, sobre publicidad; y el primer apartado del Capítulo 6 en relación a las empresas de ingeniería.

⁶¹ FHB, Banco de Financiación Industrial, *Memoria Anual* (1964-1975).

⁶² FHB, Liga Financiera, *Memoria Anual* (1968-1977); FHB, Euroholding, *Memoria Anual* (1973-1976); y FHB, Transleasing, *Memoria Anual* (1972-1978). Entre dichas personalidades se encontraba José María de Areilza, embajador en Washington entre 1954 y 1960. También participaron firmas como el Banco Español de Crédito, Agrolimen y Entrecanales y Távora.

económica, política y financiera del país; y el coste y disponibilidad de la mano de obra.⁶³ El único trabajo que, pese a los problemas de fuentes reseñados, ha analizado los determinantes de la inversión directa extranjera en España para este periodo, en concreto entre 1961 y 1988, llegaba a conclusiones similares; si bien añadiendo un factor adicional poco importante según las encuestas anteriores, la entrada en la Comunidad Económica Europea y la estabilidad y expectativas de negocio que ello generaba (Bajo, 1991). A juicio de las empresas americanas, el único factor que empañaba los negocios en España era la elevada intervención estatal, materializada en una burocracia que dificultaba, especialmente, la repatriación de beneficios y el comercio exterior.

Sin duda, ese proteccionismo que denunciaban las multinacionales extranjeras a principios de los setenta fue mayor en los años que precedieron al Plan de Estabilización. Los servicios de inteligencia americanos argüían en 1958 que en España fallaba la cultura empresarial, fallo que se traducía en una preferencia por la protección frente al riesgo. Además de la protección arancelaria, conexiones personales, nexos informales entre las comunidades financiera, industrial y comercial, el manejo de la estructura sindical y una ineficiente burocracia económica evitaban la libre competencia.⁶⁴ Luego para operar en este entorno resultaba útil contar con la colaboración y asesoramiento de personas e instituciones del país, como ya se señalaba a principios de los cincuenta y se insistía en 1961.⁶⁵ En dicha fecha, la embajada estadounidense registraba seis *investment advisors*: Joaquín Garrigues; Ridruejo, Ruiz de Alda & Alonso Castrillo; Comade, Lorian Investment Consultant, Tilghman – Marlow Associates e Instituto Financiero S.A. (INFISA), todos ellos con domicilio social en Madrid.⁶⁶ Y por la historiografía sabemos que la planificación indicativa de los sesenta sostuvo cauces de financiación privilegiada y una fuerte regulación en algunas industrias. Todo ello nos lleva a pensar que operar con éxito en este entorno, máxime cuando no se tenía experiencia previa, pasaba por contar con los aliados o asesores adecuados: empresarios, abogados o instituciones al tanto de

⁶³ Robinson y Barber (1971) y Barquero (1973). El primero de ellos sólo contempla las empresas estadounidenses con inversiones en España, mientras el segundo las 500 más importantes de Estados Unidos y las 200 del resto del mundo –según la revista *Fortune*–. De los 113 cuestionarios contestados, 72 corresponden a empresas americanas, de las que el 50% contaban con inversiones en España, en su mayoría inversión directa.

⁶⁴ Puig y Álvaro (2004), pp. 411-412.

⁶⁵ Véase el apartado 4 del Capítulo 2.

⁶⁶ Informe de 15/11/61. NARA, RG59, DF 1960-63, Box 2574.

la legislación vigente. Por esta razón, vamos a examinar a continuación cuál fue el modo de entrada escogido por las empresas estadounidenses durante este periodo.

La asociación con empresas y profesionales españoles se convirtió en un modo de entrada cada vez más frecuente a lo largo de los años cincuenta y sesenta. Según el estudio de Vaupel y Curhan sobre las mayores multinacionales americanas a mediados de los sesenta, aquéllas con operaciones en España habían optado mayoritariamente por subsidiarias de su entera propiedad hasta 1957 (Vaupel y Curhan, 1969, pp. 384-385). A partir de entonces, y a diferencia del resto de Europa, tal estrategia se combinó con filiales controladas, llegando a representar cada modalidad de entrada alrededor del 40% del total diez años más tarde. Si bien predominaban las filiales comerciales hasta la Segunda Guerra Mundial, su peso fue disminuyendo posteriormente, de tal forma que, en 1967, la mayoría de las grandes multinacionales americanas con operaciones en el país disponían de filiales donde se realizaba algún tipo de actividad de fabricación, 83 casos frente a las 22 compañías con sólo filiales comerciales (Vaupel y Curhan, 1969, pp. 13-15).

En comparación con las etapas anteriores, las subsidiarias cuyo capital era íntegramente aportado por la matriz habían perdido peso (véase Cuadro 3.4).⁶⁷ Y tal forma de entrada era, incluso, minoritaria entre las grandes empresas industriales. En 1971, la primera fecha para la que disponemos de esta información (Cuadro 3.10), el principal modo de entrada fue a través de sociedades conjuntas donde la participación foránea en el capital social era minoritaria. Esta estrategia parece que fue incluso más habitual en la década anterior. Aún no disponiéndose de información exhaustiva, puede observarse en el Apéndice 3.8 que fueron numerosos los casos (cerca del 30%) en los que la empresa estadounidense entró de la mano de socios españoles para ir adquiriendo después la totalidad del capital de la filial en España o, al menos, un porcentaje superior al inicial. Así sucedió con Kraft, Dracus, John Deere, Bendix, General Cable, Westinghouse, General Electric, International Paper, CPC International, Minnesota Mining, General Tire, Pfizer, Colgate-Palmolive, Chrysler y Northrop. De hecho, el número de filiales donde la estadounidense poseía la totalidad del capital rondaba el 30% en 1971. Por otro lado, las filiales estadounidenses creadas con anterioridad a 1951 que aún estaban en el mercado español y cuyo capital era mayoritariamente extranjero, no tuvieron dificultades para mantener tal *status*, a

⁶⁷ Bonin apunta lo mismo para el caso francés tras la Segunda Guerra Mundial (Bonin, 2009b, pp. 550-557).

excepción de las compañías cinematográficas, muy dañadas por el proteccionismo franquista.

CUADRO 3.10

MODO DE ENTRADA DE LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES PRESENTES EN LAS 300
MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS EN 1971

	Número de empresas	Porcentaje respecto del total
Filial íntegramente perteneciente a la matriz	7	12,50
Sociedad conjunta (mayoría de capital estadounidense)	15	26,79
Sociedad conjunta (paritaria)	10	17,86
Sociedad conjunta (capital estadounidense minoritario)	24	42,88
Total:	56	100,00

Nota: Para aquellas empresas para las que contamos con información al respecto, hemos tenido en cuenta el modo de entrada al mercado español, no el porcentaje de capital estadounidense en 1971.

Fuente: Apéndice 3.8.

¿Quiénes fueron los socios españoles de las empresas estadounidenses? Los economistas de finales de los setenta ya respondían a esta pregunta señalando a los grandes grupos industriales del momento, organizados alrededor de la banca española (Muñoz, 1969; Tamames, 1976; Muñoz, Roldán y Serrano, 1978). Estos autores, sin embargo, no reconstruyeron la vinculación histórica de estas entidades con los inversores foráneos, tal y como se ha podido ir apreciando a lo largo de este capítulo. Entre estos grupos sobresale el grupo Urquijo, ligado al capital extranjero en general (Puig y Torres, 2008). Andrés Moreno, a quien podemos considerar uno de sus consejeros, desempeñó un papel crucial en el crédito del Eximbank.⁶⁸ No es sorprendente, por tanto, que el Urquijo fuera el interlocutor de la Fundación Ford en España (Puig y Álvaro, 2004, p.409) ni que la embajada estadounidense le pidiera su colaboración, en 1962, para que empresas estadounidenses interesadas en el mercado español se entrevistaran con los principales empresarios del país.⁶⁹ Otros grupos empresariales, como March y Fierro, e incluso el Instituto Nacional de Industria, estuvieron detrás de las inversiones americanas en los grandes proyectos petroquímicos de la época (Puig y Álvaro, 2004, pp. 415-416).

⁶⁸ Torres (2000), pp. 350-353. Moreno era en realidad consejero del Banco Hispano Americano, vinculado con el Urquijo a través del Pacto de las Jarillas (Puig y Torres, 2008, pp. 112-117).

⁶⁹ Los representantes de las empresas estadounidenses participantes visitaron organismos gubernamentales y cámaras de comercio en diferentes ciudades (Madrid, Zaragoza, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao). En Madrid, el Banco Urquijo se encargó de organizar una mesa redonda con empresarios españoles, rompiendo así con la tradición de la embajada de ser ella misma la organizadora de este tipo de eventos. "Report on the US Trade Misión to Spain, November 3 to December 4, 1962", 15/02/63, NARA, RG59, Subject Numeric File (SNF) 1963, Box 3677.

Junto con la gran banca industrial española, los asesores identificados por la embajada facilitaron la entrada de buena parte de las empresas estadounidenses, especialmente cuando creaban filiales de su íntegra propiedad. Según los expedientes de solicitud de autorización para invertir que hemos manejado en esta investigación (véanse las fuentes de los cuadros y apéndices), fue habitual que de manera temporal, y para simplificar los trámites burocráticos, un número pequeño de las acciones quedara en manos del asesor español. El ejemplo más conspicuo es Garrigues, también vinculado a la Asociación para el Progreso de la Dirección y a otras iniciativas gestadas al calor de los Pactos de Madrid y del desarrollismo (Puig y Álvaro, 2004, pp. 410 y 415-416). Fabián Estapé, comisario adjunto al Tercer Plan de Desarrollo, relata cómo una “mayoría escandalosa” de los expedientes era tramitada por el bufete Garrigues y cómo los inversores extranjeros llegaron a creer que la *Garrigues fee* era un impuesto español (Estapé, 2001, p. 213). Desde luego, no debió ser el único interlocutor de las empresas extranjeras, pero sí de los principales. A excepción de Melchor de las Heras, que también aparece regularmente en los expedientes consultados, poco sabemos del resto de los *investment advisors*.⁷⁰

Finalmente, entre los socios de los americanos también encontramos a diferentes empresarios de la época que buscaron en los extranjeros el apoyo financiero y tecnológico preciso para impulsar nuevos proyectos. Así ocurrió en el caso de Lluís Carulla y Agrolimen –ligados a American Arbor Acres Farm, Ralston Purina y Borden Foods (Cabana, 2000)–; Javier de Benjumea y Abengoa, socios, entre otros, de Minnesota Mining (del Hoyo y Escriñá, 2003); Altos Hornos de Vizcaya y US Steel (Sáez y Díaz Morlán, 2009); Federico Lipperheide y Dow Chemical (Puig, 2003b); Eduardo Barreiros y Chrysler (García Ruiz y Santos, 2001); la familia Medem y John Deere (Capítulo 5); y los Sáinz de Vicuña, relacionados con Avon, Colgate-Palmolive y Coca-Cola, entre otros (Apéndice 3.8). En resumen, un grupo de empresarios y personalidades bastante delimitado y aupado por su conocimiento del entramado institucional español y de la lengua inglesa.

A pesar de las trabas burocráticas que aún dificultaban la entrada de capitales foráneos a España, y que tan precisos hacían los servicios de abogados especializados, lo cierto es que al iniciarse los años setenta la visión generalizada entre políticos, economistas y profesionales en relación a la inversión directa

⁷⁰ Melchor de las Heras fundó su despacho en 1927, constituyéndose en sociedad en 1958. En el año 2002 cambió su nombre a “Albiñana & Suárez de Lezo” y tres años más tarde se unió a la europea CMS (<http://www.cms-asl.com/aboutus>, fecha consulta 14/06/10).

extranjera era positiva. En las conclusiones de los estudios de la época se ponderaban la contribución al equilibrio de la balanza de pagos y la transferencia de nuevas técnicas de producción, organización y mercadotecnia⁷¹, por lo que se veía con buenos ojos que tal inversión se incrementara en los años siguientes.⁷² A conclusiones similares llevaba también la embajada estadounidense en 1967.⁷³ Los propósitos de las agencias americanas involucradas en los programas de asistencia de los Pactos de Madrid, retratados en las palabras de Shearer con las que se iniciaba este capítulo, parecían haberse cumplido: los capitales privados foráneos habían sustituido a las ayudas y préstamos oficiales como fuente de financiación exterior. ¿Habían traído también los nuevos métodos y técnicas anunciados por el miembro de la misión americana? Lo veremos en los estudios de caso abordados en los capítulos siguientes.

3.4. Conclusiones del capítulo

En octubre de 1976 salía de la planta de Almussafes (Valencia) el primer vehículo fabricado por Ford tras su vuelta a España. Los decretos con los que se formalizó su entrada cuatro años antes marcaron un hito en la historia industrial española. También, en la trayectoria de la inversión directa estadounidense en el país, que a partir de entonces comenzó a tener, en términos cuantitativos, un volumen comparable al de otras economías occidentales. Paradójicamente, la posición hegemónica ocupada hasta entonces por los capitales americanos comenzó a virar a favor de Europa. Y es que con el fin de la dictadura se salvaba el último escollo que había impedido a España estar presente en el proceso de integración europea. En enero de 1986, el mismo año que pasaría a formar parte de hecho en la OTAN, España entraba en la Comunidad Económica Europea. A mediados de los años setenta, pues, el *desafío* de la economía española era más europeo que americano.

⁷¹ Véanse las entrevistas incluidas en Bayo (1970) y la encuesta realizada por Data para el Stanford Research Institute (Stanford Research Institute, 1972).

⁷² Así lo indicaban 66% de los encuestados por Data, mientras un 13% defendía que se mantuviera el mismo nivel que en los años precedentes (Stanford Research Institute, 1972). El estudio se basa en 300 cuestionarios enviados a elites políticas (129), económicas (51), profesionales y académicas (43), altos funcionarios (36), militares (34) y eclesiásticas (7), en su mayoría residentes en Madrid. A mediados de los años sesenta ya eran muchos los economistas y funcionarios de dicha opinión (Muñoz, Roldán y Serrano, 1978, pp. 21-26).

⁷³ "Foreign investment in Spain, 1967", NARA, RG59, SNF 1967-1969, Box 818.

Que la inversión directa extranjera en general y la estadounidense en particular fue un pilar esencial del milagro económico español de los sesenta no es algo nuevo, como tampoco su conexión con los grandes grupos financieros del país. Menos conocida es, en cambio, la trayectoria histórica de tal inversión, las raíces de dichas conexiones, el *modus operandi* de los inversores foráneos y el impacto de la inversión directa extranjera y la ayuda internacional en la modernización de España. En este capítulo se ha reconstruido la inversión directa y la ayuda estadounidenses con el fin de ofrecer respuesta a estas cuestiones.

La llegada a España de capitales y mercancías estadounidenses se hizo visible tras la Primera Guerra Mundial, algo más tarde, por tanto, que en los países europeos más avanzados. Las empresas americanas con operaciones en el país se concentraron, como en el resto del continente, en la industria. Ahora bien, por volumen de inversión acumulada, servicios públicos y, en menor medida, petróleo, fueron los destinos preferentes hasta mediados de siglo, al igual que en otras naciones del sur de Europa. En realidad, hasta 1945 una sola empresa aglutinó la mayoría del capital estadounidense en el país, la International Telephone and Telegraph, cuyo principal negocio era el monopolio telefónico concedido en 1924 a la Compañía Telefónica Nacional de España.

Hasta la Segunda Guerra Mundial, el modo de entrada preferente de las multinacionales estadounidenses fue la creación de nuevas empresas íntegramente de su propiedad, seguido de sociedades conjuntas con una participación minoritaria de capital nacional. No obstante, en aquéllos negocios donde se realizaba algún tipo de actividad de fabricación o ensamblaje, fue habitual la asociación con españoles. Nuestra investigación revela, además, que este tipo de filiales –que implican un mayor compromiso con el mercado local que las filiales comerciales, esto es, aquéllas sólo dedicadas a la comercialización de bienes importados desde la casa matriz– fueron frecuentes en distintas ramas industriales, aunque no conocemos con exactitud el tipo de actividad desarrollada. En cualquier caso, la información disponible matiza el efecto en la práctica del nacionalismo económico de la época. Durante los años más duros de la autarquía, el principal problema para las empresas foráneas fue la escasez de divisas. Por ello ni se podían importar las materias primas necesarias para fabricar ni los bienes a comercializar; como tampoco podían repatriarse beneficios. Pero las restricciones impuestas a la participación de extranjeros en el capital social de las firmas españolas no afectaron, salvo casos muy concretos normalmente relacionados con sectores considerados estratégicos, a las filiales de las multinacionales

americanas que ya estaban operando en el país. Incluso para algunas, las compañías petrolíferas en particular (pero no sólo), fue una época de nuevas oportunidades de negocio. Ello no fue óbice para que, con el fin de evitar indeseadas injerencias, se situara a españoles como directores generales y se ampliara su número en los consejos de administración. De hecho, tras la Guerra Civil aparecen nuevas personalidades ligadas a la inversión americana española, que se unen a los principales bancos industriales que habían abanderado la inversión extranjera en el país a principios de siglo.

A partir de los años cincuenta la asociación con empresarios locales fue un tipo de estrategia de entrada cada vez más frecuente entre las compañías estadounidenses, tanto en la forma de sociedad conjunta con capital mayoritariamente americano, como en la de entidades controladas por españoles. Lo primero predominó entre las principales multinacionales de los sesenta, pero lo segundo fue preponderante cuando las filiales españolas formaban parte de las grandes empresas industriales de la época. A lo largo de este periodo, además, el número de filiales comerciales fue progresivamente quedándose muy por detrás de las de fabricación. Si en 1950 el ratio era prácticamente de 1 a 1, una década después había pasado a 1 a 2,5 y era de casi 1 a 4 en 1967 (Vaupel y Curhan, 1969, pp. 13-15). Entre los socios españoles de este periodo nos encontramos a viejos conocidos, como el grupo Urquijo y la gran banca industrial nacional; y recién llegados, como Garrigues y diferentes empresarios ligados, en general, al sector secundario. La notoriedad de Garrigues entre los inversores foráneos no es ninguna novedad, sí, en cambio, el que parece que fue el principal *modus operandi* de éste y de otros despachos de abogados: adquirir una participación minoritaria en el capital de la nueva empresa extranjera para, poco más tarde, vendérsela al accionista principal.

Los efectos, particularmente macroeconómicos, de los Pactos de Madrid sobre la recuperación de los años cincuenta son conocidos. Aquí hemos mostrado las diferentes vías por las que el programa de asistencia técnica intentó difundir, como en Europa, las bondades atribuidas al modelo económico y empresarial estadounidense. Hemos comprobado que los proyectos oficiales a veces se combinaron con el empuje de la empresa privada, algo tradicionalmente poco reconocido. Investigaciones recientes han señalado, además, el impacto de la ayuda técnica en sectores e iniciativas concretas. En esta investigación, una mirada más atenta a la gestión de la ayuda americana –en sus dimensiones militar, económica y técnica– nos ha permitido identificar las oportunidades de negocio que tal ayuda proporcionó y cómo creó

nuevas conexiones, o reforzó las existentes, entre diversas multinacionales y sus socios locales. Aún así, lo cierto es que todavía sabemos poco sobre la transferencia de conocimientos alentada por el programa de asistencia técnica. Más estudios de caso permitirán arrojar luz a este respecto.

Finalmente, el papel de los socios españoles en la entrada de las multinacionales estadounidenses, el hecho de que según avanzaba el siglo cada vez fueran menos las filiales comerciales establecidas –y más, en cambio, aquéllas ligadas a la fabricación– y nuestras indagaciones en relación al impacto de los Pactos de Madrid sobre la empresa española, nos hacen pensar que, sin obviar el efecto del marco institucional en todo ello, pudo haberse creado un marco proclive a la colaboración entre españoles y foráneos. Lo comprobaremos en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 4

ITT y la Compañía Telefónica Nacional de España (1924-1973)

“Los yanquis, a su turno, están alerta para utilizar cualquier oportunidad de un gran negocio en España. Ahora han conseguido, en unión con algunos elementos españoles, una concesión de suma importancia, cual es la otorgada por el Estado a la Compañía Telefónica Nacional de España. Negocios como éste, sanos, de absoluta garantía y plenamente dominados por la técnica y competencia yanquis, son los que agradan al capital norteamericano, tímido [...] y poco amigo de especulaciones”, Ramón de Olescoaga, *El Debate*, 19 de septiembre de 1924.

“Rebosante de orgullo y ambientado en los logros de eficacia productiva y de dólares de renta *per capita* que dan a luz a la sociedad de consumo de masas, de aceleración tecnológica y de estrategia planetaria [...] la aportación [de Estados Unidos] al progreso resulta de su gran empresa, como fruto de sus principios de organización y de sus técnicas de gestión”, Antonio Barrera de Irímo, *En el umbral de una nueva década*, 1969, p.1.

Telefónica es una de las grandes empresas españolas del siglo XX. En el año 2008 el grupo telefónico ocupaba el primer puesto por volumen de ventas.¹ A nivel mundial, dos años antes se había situado como segunda mayor empresa de telecomunicación en el mundo por activos en el exterior.² Con presencia en 25 países Telefónica es, además, insignia de la internacionalización de la empresa española³; como también lo fue, por mucho tiempo, de la inversión directa estadounidense en el país.

La constitución de la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) fue fruto de una concesión estatal, el derecho a explotar en régimen de monopolio la red telefónica española, y de la iniciativa particular, plasmada en una controvertida alianza entre grupos financieros del país y la International Telephone and Telegraph (ITT), una

¹ *Actualidad Económica* (<http://www.ranking5000.com/top100-ranking-empresas-espana-2008>, fecha de consulta 01/06/10).

² UNCTAD (2008), p. 108.

³ Telefónica, *Memoria Anual* (2009), pp. 10-11 (http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/publicaciones/informesanuales.shtml, fecha de consulta 01/06/10).

enigmática operadora caribeña fundada cuatro años antes.⁴ Uno de los ejemplos más notables de *free-standing firm*, la ITT iniciaba con ello una fulgurante expansión que le llevaría a convertirse en una de las principales empresas de telecomunicación del mundo, tal y como habían proyectado sus fundadores, los hermanos Sosthenes y Hernand Behn, cuando, como cobro de una deuda en su negocio azucarero de Puerto Rico, recibieron una pequeña empresa telefónica.⁵ Su implantación en España, que pronto fue ampliada a una fábrica de material telefónico (Standard Eléctrica S.A., SESA) entre otros negocios de menor relevancia, convirtió a Telefónica en la principal inversión estadounidense en el país.

El objetivo de este capítulo es entender la entrada de ITT en España, la evolución posterior del gobierno corporativo en la nueva filial y la interacción con el entorno empresarial receptor. Gracias a los historiadores de ITT (Sampson, 1973; Deloraine, 1974; Tetsuo, 1991 [1982/83]; Sobel (2000); Araskog, 2000) sabemos de las ventajas de propiedad, internalización y localización que acompañaron a su decisión de invertir en España. Antonio Pérez Yuste ha profundizado en cómo la multinacional supo de la situación del servicio en España y de la oportunidad de obtener el monopolio (Pérez Yuste, 2004 y 2007). Su éxito fue posible gracias al apoyo diplomático estadounidense, como Douglas Little ha estudiado hasta la Guerra Civil (Little, 1979), y a la alianza con los principales grupos financieros locales, un hecho denunciado por observadores contemporáneos (Cámara Agrícola et al., 1931) y estudiosos retrospectivos (Carballo, 1975 y 1979; Guillén, 1977; Alonso y Erroteta, 1982). Si bien a costa de abortar la incipiente industria nacional de material y equipos telefónicos (Calvo, 1998), la entrada de ITT permitió la definitiva modernización del servicio telefónico en España (Bahamonde, 1993; Telefónica, 1999; Calvo, 2002 y 2006) y la introducción de pioneros métodos de organización del trabajo (Carballo, 1975; Borderías, 1993). Este capítulo contribuye a la historiografía existente por tres vías. En primer lugar, se hace una revisión de la literatura citada para aplicar el concepto de redes empresariales a la estrategia desplegada por ITT para entrar y operar en un entorno atrasado, proteccionista y poco conocido, como fue España durante buena parte del siglo XX. En segundo lugar, a partir de fuentes españolas y americanas se realiza una reconstrucción exhaustiva de estas redes en el largo plazo

⁴ IT&T hasta 1958 (Huurdeeman, 2003, p. 181), aunque aquí siempre se utilizará como acrónimo ITT. Por otro lado, en 1988 la CTNE adoptó el nombre de Telefónica de España S.A., empresa principal del grupo actual. En el trabajo se usan indistintamente ambos términos, así como el de Telefónica.

⁵ Sobre los orígenes de ITT, véanse Sampson (1973), capítulo 2; y Sobel (2000), capítulo 3. ITT como *free-standing firm*, en Wilkins (1974), p. 130.

y se examina su funcionamiento en el seno de la filial española y su interacción con el entorno institucional. Por último, la perspectiva adoptada permite conocer cómo se generan y transfieren conocimientos e intangibles en el seno de la filial española, complementando así los estudios existentes sobre los cauces formales de formación y adiestramiento. El período de estudio se inicia en 1924, con la constitución de la sociedad, y finaliza en 1973, con el final del mandato del primer presidente técnico de la empresa, Antonio Barrera de Irimo. Entre una fecha y otra el servicio telefónico español había dado un salto espectacular, pasando de ofrecer un servicio malo y fragmentado a liderar los primeros pasos de Internet, al tiempo que la gestión española ganaba autonomía.

El capítulo está dividido en seis apartados. En el primero de ellos se sintetiza las características del sector desde finales del siglo XIX hasta los inicios de la era digital, etapa que coincide con la noción del servicio telefónico como monopolio natural. A continuación se reconstruye el servicio en España durante el periodo aquí analizado, con el fin de entender mejor los problemas a los que se enfrentaba ITT al llegar a España y la actuación de la dirección española para solventarlos. En la tercera sección se examina la etapa de la CTNE mientras fue propiedad de la multinacional americana. La impronta estadounidense, sin embargo, perduró más tiempo que el control accionarial de la multinacional, en buena medida como consecuencia de las condiciones pactadas en el proceso de nacionalización de la empresa telefónica. Dicho proceso se analiza en el cuarto apartado. No obstante, el traspaso del control no fue automático. Como se examina en la quinta sección, no se consolidaría hasta la presidencia de Antonio Barrera de Irimo. Las conclusiones cierran el capítulo.

4.1 Entre monopolios y oligopolios: el sector telefónico antes de la era digital

La invención del teléfono fue fruto de la casualidad. Alexander Graham Bell aspiraba a mejorar la telegrafía cuando sus descubrimientos, en los años setenta del siglo XIX, y el desarrollo de componentes diversos posteriormente, revolucionaron el mundo de las telecomunicaciones.⁶ Esa revolución, no obstante, se hizo esperar y se limitó en sus

⁶ Huurdeman (2003), pp. 153-180. Para que el invento de Behn, patentado en 1876, pudiera dar lugar al servicio telefónico fue preciso el desarrollo previo de los aparatos receptores (teléfonos), la conmutación (proceso por el cual se establece y se mantiene un circuito de comunicación) y la transmisión (transporte

inicios a un puñado de países norteamericanos y europeos. En vísperas del nuevo siglo, el servicio telefónico se circunscribía a pequeñas redes urbanas, que, en el mejor de los casos, comenzaban a interconectarse para formar redes nacionales a la par que tendían las primeras líneas internacionales.⁷ Los avances en la radio y la transmisión eléctrica durante la Primera Guerra Mundial –que ampliaron el alcance, la cantidad y la calidad de las conexiones⁸– y el desarrollo de la conmutación automática –con sistemas electromecánicos que eliminaron la necesidad de que una persona estableciera la conexión– impulsaron el servicio telefónico, si bien con un ritmo muy dispar que encontró en Estados Unidos su primer y más fervoroso cliente (Cuadro 4.1).

La errática difusión del teléfono en Europa respondió a factores económicos –el grado de desarrollo del país y el crecimiento de sus núcleos urbanos– e institucionales. Si bien no hay una correlación directa en el primer caso, el tipo de regulación estatal establecida resultó fundamental. En efecto, la competencia que el teléfono suponía para las comunicaciones telegráficas, controladas por departamentos gubernamentales, explica el interés de los gobiernos por regular desde sus inicios el sector, así como su reticencia por estimular redes de mayor alcance. El servicio a larga distancia pronto fue monopolio estatal, con la notable excepción de Estados Unidos, donde, tras un breve periodo de fuerte competencia, terminó recayendo en la American Telephone and Telegraph (AT&T), heredera del imperio Bell –que incluía el fabricante Western Electric y el centro de investigación Bell Telephone Laboratories–.⁹ Salvo en Alemania –donde el servicio siempre recayó en el *Reichspost*–, los inicios de la telefonía urbana estuvieron ligados a la iniciativa particular, si bien la Administración debía autorizar las conexiones a la par que se reservaba el derecho de estipular tarifas, inspeccionar obras y servicio, y elegir la tecnología. En aquellos países donde

de la señal eléctrica emitida por los receptores, bien del terminal a la central de conmutación, bien entre centrales) telefónicas. Una síntesis de los primeros avances en Foreman-Peck (1991), pp. 123-129. Más extenso, en Huurdeman (2003) y Huidobro y Conesa (2005).

⁷ Calvo (1998), p. 60.

⁸ En particular radioenlaces y los sistemas de alta frecuencia y multiplexado. Éstos permitían incrementar el número de circuitos (conversaciones simultáneas) por cable, que era el medio físico de transmisión terrestre, y por radioenlace, en el caso de la transmisión por ondas cortas. Su difusión fue paralela al abandono de los cables de hilo desnudo por cables subterráneos y a la paulatina sustitución, como fuente de alimentación eléctrica, de la batería local (en el domicilio del abonado) por la batería central (común a todos los abonados de la central telefónica).

⁹ Schneider (1991), p. 24. AT&T se creó en 1885 como subsidiaria de American Telephone Bell Company para el servicio a larga distancia. La segunda, por su parte, controlaba buena parte de las redes urbanas estadounidenses. En 1899 fue absorbida por AT&T junto con el resto del sistema Bell. Una síntesis de los orígenes del sistema en Estados Unidos, en Galambos (1988).

las concesiones tenían una mayor duración y el gobierno proveyó de ayudas financieras, como en los países nórdicos, la difusión del teléfono fue mayor. Francia, España e Italia –donde las redes revertían sin compensación al Estado cuando expiraban– fueron claro ejemplo de la situación opuesta.¹⁰

CUADRO 4.1
DIFUSIÓN DEL TELÉFONO EN EL MUNDO, 1910

Región	Número de teléfonos (miles)	Porcentaje sobre el total mundial	Teledensidad (número de teléfonos por 100 habitantes)
América	7.993	71	-
Canadá	284	3	3,80
Estados Unidos	7.596	67	8,00
Otros	113	1	-
Europa	2.967	26	-
Dinamarca	95	1	3,50
Francia	233	2	0,60
Alemania	1.069	9	1,60
Reino Unido	649	6	1,40
Italia	70	1	0,10
Holanda	65	1	1,00
Noruega	63	1	2,60
Rusia	151	1	0,25
España	25	0	0,08
Suecia	187	2	3,40
Suiza	79	1	2,10
Otros	281	2	-
Resto del mundo	301	3	-
Mundo	11.272	100	-

Nota: en blanco cuando no disponemos de información.

Fuente: Huurdeman (2003), p. 230.

El control del Estado, que ya gestionaba el servicio a larga distancia, fue en aumento en Europa desde finales del Ochocientos. Detrás de ello se encontraban la necesidad de interconectar todas las redes existentes para conformar una red telefónica nacional y evitar duplicidades, algo harto difícil en muchos casos por el uso de equipos diferentes; el carácter estratégico del servicio para el poder político; su contribución al desarrollo económico y social, que justificaba el servicio universal aunque implicara financiar tramos no rentables; y la reticencia de diversos gobiernos a

¹⁰ Aunque, lógicamente, también influyeron la estructura de tarifas y los cargos de instalación o elementos socioculturales, como el hecho de que el teléfono terminara convirtiéndose en un medio para cultivar las relaciones sociales. La titularidad de la red nacional, en cambio, no fue significativa. Véanse Calvo (2006a); Milward (2005), pp. 103-108; y De Wit (1998), p. 346.

perpetuar los subsidios a empresas privadas para que extendieran sus servicios.¹¹ Así, en 1913, las redes telefónicas habían sido nacionalizadas en buena parte de los países europeos, o bien el Estado controlaba las principales líneas (Italia o Dinamarca), o, a través de los municipios, buena parte de la red (Noruega).¹² El caso español, donde la red no se nacionalizó hasta 1945, fue junto con Italia la excepción en la Europa de Entreguerras (Cuadro 4.2).

La fuerte inversión de capital precisa para ampliar el servicio y configurar redes nacionales interconectadas a nivel internacional hizo que estas nacionalizaciones se acompañaran del monopolio en su explotación. En algunos casos este monopolio coexistió con pequeñas redes urbanas privadas o municipales. En Estados Unidos, por el contrario, este privilegio recayó en 1913 en la AT&T, que ya controlaba el servicio a larga distancia (Huurdeeman, 2003, pp. 231-232). Así ocurrió también en España hasta su nacionalización, con ITT como beneficiaria. En los países escandinavos, en cambio, primó la colaboración entre iniciativa pública y empresa privada.¹³

Las grandes operadoras americanas y europeas pugnaron, asimismo, por hacerse con las principales redes en el resto del mundo, prestando el servicio internacional –o interconexión entre las redes nacionales– a través de acuerdos entre ellas. Dada la diversidad de operadoras y equipos, para ello resultaron esenciales las recomendaciones emanadas por el *International Consulting Committee for International Telephone Connections* (Burns, 2004, pp. 451-456). No obstante, ITT se erigió en el periodo de Entreguerras como primera empresa mundial de telecomunicación, con una red panamericana que conectaba las redes urbanas de las principales ciudades latinoamericanas entre sí y con Estados Unidos, Europa y Asia; el monopolio español; y dos concesiones más en Rumanía e Italia, además de filiales de fabricación de material telefónico por todo el globo y, en particular, en Europa. No sorprendentemente, en 1929 era la primera empresa estadounidense según inversiones realizadas en el extranjero, con negocios que abarcaban, además del teléfono, el telégrafo, el cable submarino y la radio.¹⁴

¹¹ Milward (2005), p. 106; OCDE (1991), pp. 16-17; y Schneider (1991), pp. 23-24.

¹² En vísperas de la Primera Guerra Mundial, habían nacionalizado la red en el imperio Austro-húngaro, Bélgica, Bulgaria, Francia, Alemania, Reino Unido, Grecia, Rumanía, Serbia y Suiza. Suecia, en 1918. Véanse Milward (2005), pp. 102-103; Magnusson y Ottosson (2000); y Andersson – Skog (1997).

¹³ Andersson-Skog (1997). Desde el periodo de Entreguerras ello se mantiene, no obstante, sólo en Dinamarca.

¹⁴ Wilkins (1974), p. 130; y Tetsuo (1991 [1982/83]), p. 523.

Desde un punto de vista tecnológico, el monopolio ostentado por una compañía podía romperse si: 1) la conmutación pudiera llegar a realizarse sin mediación del soporte brindado por sus cables; 2) un competidor diseñara un cable de mayor capacidad –es decir, que permitiera más circuitos– o más barato de instalar; y 3) pudiera incrementarse el tráfico a través de un mismo cable (López, 2003, pp. 1-3). Para las operadoras controlar el cambio técnico era, por tanto, esencial para evitar la obsolescencia de sus redes y, en definitiva, controlar su negocio. Los incentivos para crear sus propias empresas fabricantes –de cables, conmutadores, receptores y centrales– o establecer relaciones de larga duración y exclusividad con éstas eran, por tanto, evidentes, y derivaron en un oligopolio mundial a partir del liderazgo estadounidense (Cuadro 4.2). Al mismo tiempo, el crecimiento de los fabricantes, sobre todo aquellos especializados en telefonía, quedó limitado a los planes de inversiones de las operadoras y, en su caso, a los requisitos impuestos por el Estado (OCDE, 1991, p. 12).

CUADRO 4.2

TIPO DE CONCESIÓN Y PRINCIPALES SUMINISTRADORES DE EQUIPOS EN VARIOS PAÍSES EN EL PERIODO DE ENTREGUERRAS

País	Carácter de la concesión	Principales fabricantes
Alemania	Monopolio público	Siemens, ISE
Austria-Hungría	Monopolio público	Siemens, Ericcson, WE
España	Monopolio privado (a CTNE)	ISE
Estados Unidos	Monopolio privado (a AT&T)	Western Electric
Francia ¹	Monopolio público	Ericcson, ISE, SAT
Italia ²	Competencia	Varias empresas
Noruega	Monopolio público	Ericcson
Reino Unido	Monopolio público	Ericcson, WE, GEC
Rusia	Monopolio público	Ericcson, Siemens, WE
Suecia	Monopolio público	Ericcson

Notas:

¹ En Francia, ISE era el líder indiscutible en equipo conmutador –tras sobrepasar a Ericsson en los años veinte–, mientras la francesa SAT en el material de transmisión.

² Las cinco concesionarias existentes se fusionaron en los años cincuenta para formar la Società Italiana per l'Esercizio Telefonico, subsidiaria, a través de la Società Finanziaria Telefonico, del IRI (Foreman-Peck, 1991, p. 10).

Fuentes: Bertho-Lavenir (1988), Galambos (1988), Foreman-Peck (1991) y Fransman (2003).

En Estados Unidos, el país pionero en la fabricación de equipos telefónicos, se desarrolló un modelo de integración vertical entre ambas actividades desde sus inicios, a raíz del acuerdo de 1882 entre la American Bell Telephone (operadora) y

Western Electric (suministradora de equipo en exclusiva).¹⁵ Ambas pasaron a formar parte de AT&T cuando ésta adquirió la Bell. Por aquel entonces, Western Electric era también la principal suministradora en el resto del mundo. El creciente nacionalismo económico imperante desde finales de siglo le hizo constituir fábricas en buena parte de los países europeos, entre ellos el Reino Unido, Francia, Holanda y España. En 1925, la legislación anti-trust estadounidense llevó a AT&T a vender el negocio internacional de Western Electric (International Western Electric), que fue a parar a ITT, con quien había fundado cuatro años antes la Cuban American Telephone and Telegraph para conectar las redes caribeña y estadounidense.¹⁶ La antigua fabricante de material telefónico pasó a denominarse International Standard Electric (ISE). El imperio de la ITT se engrosó en los siguientes años a partir de acuerdos con otros fabricantes ligados a la industria eléctrica, como la Compagnie Française pour l'Exploitation des Procédés Thomson-Houston –constituyéndose la francesa Compagnie des Téléphones Thomson-Houston– y AEG –creándose en Alemania la Standard Elektrizitäts Gesellschaft–, además de la compra de Lorenz a la holandesa Philips.¹⁷ La Compagnie Française pour l'Exploitation des Procédés Thomson-Houston contaba con patentes de General Electric y de la International Automatic Telephone of Chicago –que explotaba el primer sistema de conmutación automática (Strowger)–.¹⁸ En 1930, ISE contaba con 15 fábricas en diferentes países de Europa, entre ellos España, además de intereses en otros puntos del globo.¹⁹

Junto con Northern Electric –en Canadá, también la principal operadora desde finales del siglo XIX–, Western Electric (WE) e International Standard Electric (ISE) formaron el brazo americano del oligopolio mundial que se consolidó en las siguientes décadas. No obstante, la protección desplegada por los países europeos y Japón no sólo afianzó el poderío de la última, también facilitó el desarrollo de fabricantes autóctonos. Los ejemplos más representativos fueron la Nippon Electric

¹⁵ Western Electric reunió en 1881 a todas las empresas que estaban trabajando bajo licencias de la American Bell Telephone, fundada por el propio Bell. Una síntesis sobre los orígenes de este sector y su difusión desde Estados Unidos en Foreman-Peck (1991) y Fransman (2003).

¹⁶ ITT, *Annual Report* (1921).

¹⁷ Sampson (1973), p. 27; Hugill (1999), p. 57; y Sobel (2000), p. 43.

¹⁸ Cuando la conmutación automática comenzó a expandirse, el mercado estaba liderado por cuatro empresas con 4 tecnologías diferentes: ISE, Siemens & Halske, LM Ericsson e International Automatic Electric Corp. of Chicago (Huurdeeman, 2003, p. 248).

¹⁹ En Europa, Holanda, Reino Unido, Francia, Rumanía, Hungría, Noruega, Austria, Alemania y Rusia (Calvo, 2009a, pp. 46-47 y 50). Por esas fechas, ISE contaba también con filiales en China, Japón, Australia y Argentina (ITT, *Annual Report*, 1929).

Co. (NEC desde 1983)²⁰ y Fujitsu, en Japón; y las europeas Compagnie Générale d'Electricité –CGE, ligada al gobierno francés en diversos grados hasta su nacionalización en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial–, Siemens y Ericsson.²¹ La variedad del equipo necesario permitió, además, incorporar al negocio a, junto con Siemens, los grandes fabricantes de material eléctrico, como Westinghouse, General Electric o AEG. De hecho, en la Europa de Entreguerras abundaron los acuerdos colusivos de forma similar al sector de la electricidad. Así, la alianza inicial de ITT con AEG para competir con Siemens y Ericsson acabó con el acuerdo para repartirse el mercado europeo y latinoamericano entre todas ellas (Sampson, 1973, p. 27). Oligopolios y cárteles aparte, lo cierto es que el sector telefónico, como el telegráfico, se caracterizó desde sus inicios por el intercambio de avances científicos en distintos foros nacionales e internacionales.

Este panorama no varió sustancialmente hasta los años setenta del siglo pasado, ni desde un punto de vista institucional –con monopolios “acorazados en sus fronteras nacionales”– ni tecnológico, con innovaciones incrementales en la conmutación y en la transmisión para lograr aumentar la cantidad y calidad del servicio.²² Bajo este paradigma, no obstante, la expansión del sector irremediablemente terminaba topando con la amenaza de la saturación de las redes y los cables intercontinentales según se incrementaba el número de abonados. Y esa amenaza se estaba tornando en realidad a mediados de la década de los 70.

Para esas fechas, ya se habían desarrollado las bases tecnológicas de las telecomunicaciones actuales: la fibra óptica, que amplió la capacidad y la velocidad de la transmisión de datos; las microondas, la base de la comunicación móvil; y la conmutación por paquetes, el antecedente de Internet –o el envío de paquetes de

²⁰ Tanto la canadiense Northern como NEC nacieron del grupo Bell –en 1874 y 1899, respectivamente–, con participaciones de la americana Western Electric y de las empresas autóctonas creadas por Bell. Con el tiempo se convertirían en competidoras de la primera (Hurdeman, 2003, p. 181). Northern se separó de AT&T en 1956, mientras que las fábricas de NEC, por aquel entonces de ISE, fueron incautadas por el gobierno japonés durante la Segunda Guerra Mundial. Northern era, además, la principal operadora en Canadá desde principios del siglo XX y NEC la suministradora principal del servicio japonés –controlado por el Estado–. Véanse Fransman (2003), pp. 16-18; y la historia recogida en las páginas corporativas de ambas compañías (<http://www.nortel.com> y <http://www.nec.com>, fecha de consulta, 25/06/09).

²¹ López y Valdaliso (2003), p. 44; Bertho-Lavenir (1998), p. 156; y <http://www.alcatel-lucent.com> (fecha de consulta 25/06/09). Fujitsu estuvo ligada inicialmente a Siemens (Fransman, 2003, pp. 16-18).

²² La cita de López y Valdaliso (2003), p. 34. Véase Zajac (1990) para una síntesis de las principales etapas del desarrollo de las telecomunicaciones. Establecidas las bases tecnológicas hacia 1930, los principales cambios posteriores fueron sistemas de alta frecuencia con cada vez más canales, cables coaxiales (en los cincuenta) y radioenlaces de microondas (en los sesenta), en cuanto a la transmisión; y las nuevas centrales automáticas de barras (desde los sesenta) respecto a la conmutación.

información que se recomponen en el destino sin ser necesaria una conexión directa entre un emisor y un receptor a través de un único circuito marcado por la operadora—. Todo ello desafiaba el concepto de monopolio natural que había dado lugar a la protección estatal. Aún así, el modelo antiguo se mantuvo hasta que los gobiernos europeos, norteamericanos y japonés comenzaron a desregularizar el sector diez años más tarde.²³ Las viejas operadoras y sus fabricantes habían reaccionado tarde a los cambios acaecidos, hecho que les obligó a una rápida renovación para recuperar, en los años siguientes, parte del liderazgo perdido. Algunas, como ITT, no lo lograrían. En 1989, la venta de su negocio telefónico a la CGE (Alcatel desde entonces, ahora Alcatel-Lucent) pondría fin a una de las grandes operadoras y fabricantes del siglo XX. Curiosamente, en los años setenta la conmutación electrónica permitió a la *Compagnie*, aupada por el gobierno galo, arrancar a la multinacional americana el liderazgo que hasta entonces había ejercido en dicho segmento del mercado francés.²⁴

4.2 El servicio telefónico en España (1924-1973)

El teléfono apareció de forma muy temprana en España, tan sólo un año después de la invención de Bell. Sin embargo, su desarrollo en las siguientes décadas fue lento y descoordinado. El titubeante marco legislativo redactado desde los gobiernos de la Restauración, enfrentados respecto al grado de control a ejercer sobre el sector, favoreció, en general, concesiones a corto plazo, de distinto grado de atomización, que desincentivaban la mejora y la ampliación del servicio por parte de la iniciativa privada. En consecuencia, cuando Primo de Rivera llegó al poder se encontró con un servicio insuficiente y de baja calidad, basado en una tecnología heterogénea que dificultaba la formación de una red telefónica nacional integrada.²⁵ A pesar de que estudios previos auguraban un sistema de explotación mixto —la red interurbana controlada por el Estado y la urbana por empresas privadas (Calvo, 2006a, pp. 70-71)—, el interés por modernizar este estratégico servicio se cristalizó en una polémica concesión del monopolio telefónico a la recién creada Compañía Telefónica Nacional de España

²³ López (2003), pp. 3-4; y Fransman (2003), parte V.

²⁴ Como examina Bertho-Lavenir, ya desde los años veinte el gobierno francés había estado intentado impulsar la iniciativa nacional en la conmutación para romper con el liderazgo americano (Bertho-Lavenir, 1988)

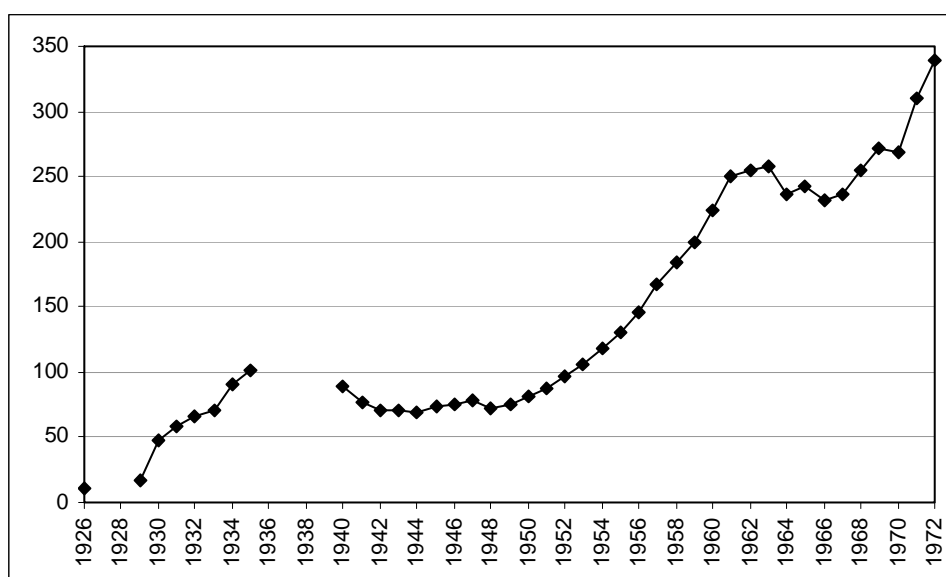
²⁵ Bahamonde (1993), pp. 194-207; y Calvo (1998) y (2002).

(CTNE), escarapate españolizado de la multinacional estadounidense International Telephone and Telegraph (ITT).

La entrada en escena de la CTNE inauguró una época de fuerte expansión del servicio telefónico. El número de teléfonos en funcionamiento pasó de 66.687 en 1924 a 102.943 un año más tarde y 212.360 en 1930, crecimiento que fue acompañado de una drástica reestructuración en la oferta del servicio –de los 4.080 centros existentes en 1921, sólo quedaban 1.135 en 1925– e importantes mejoras en la productividad –el número de líneas en servicio por empleado del Departamento de Tráfico pasó de 10,68 en 1926 a 47,89 en 1930 y 101,96 en 1935²⁶–.

GRÁFICO 4.1

PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO TELEFÓNICO, 1926-1972
(líneas en servicio por trabajador del Departamento de Tráfico)



Fuente: Apéndice 4.1.

En el largo plazo, el crecimiento fue espectacular. Entre 1925 y 1972, el número de líneas en servicio e instaladas se habían multiplicado por más de 33 y 41, respectivamente; y el de teléfonos, por 65,5 (Apéndice 4.1). En términos de productividad, los avances también fueron importantes, como puede observarse en el Gráfico 4.1. Esta mejora en la eficiencia, empero, no fue continua. Fue muy evidente

²⁶ Este cálculo de la productividad, aunque ilustrativo, es aproximado: contempla todo el personal del Departamento de Tráfico de la compañía, y no sólo las operadoras, y no incluye el personal de los centros a comisión y de familia, cuyos servicios subcontractaba Telefónica. Las cifras de 1926 y 1929 se han calculado con el total de trabajadores de la empresa por no existir datos desglosados.

en los primeros años de la concesión (hasta el estallido de la Guerra Civil), cuando la empresa acometió la ampliación y reestructuración de las redes telefónicas heredadas, y en la década de los 50, cuando, tras la autarquía, cobraron brío los planes de construcción y obras.²⁷

Esta expansión del servicio telefónico tiene una doble explicación. Por el lado de la demanda, el desarrollo del mercado potencial que existía en las primeras décadas del siglo XX –en concreto por el crecimiento en los niveles de renta y de actividad de la industria y los servicios, especialmente desde los años cincuenta y sesenta (véase Cuadro 4.3)–; y, atendiendo a la oferta, por la incorporación de una tecnología homogénea más avanzada junto con nuevos métodos de organización del trabajo similares a los que se habían implantado en otros países. La inversión realizada fue mayor, lógicamente, en los primeros años de configuración de la red nacional, seguido, a gran distancia, por los años del desarrollismo (Cuadro 4.3). No obstante, como indica Carballo (1975), las condiciones pactadas en el contrato con el gobierno español en 1924, como la cláusula de indemnización en caso de rescate por el Estado, favorecían (o, al menos, no desalentaban) una fuerte inversión en los primeros años del servicio.

CUADRO 4.3

LÍNEAS INSTALADAS, LÍNEAS EN SERVICIO, TELÉFONOS EN FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN EN INSTALACIONES TELEFÓNICAS, 1925-1970 (tasa de crecimiento medio anual acumulativo)

Período	Líneas instaladas	Líneas en servicio	Teléfonos en funcionamiento	Inversión
1925-1935	7,24	7,16	8,06	15,11
1940-1950	4,04	5,74	7,13	2,04
1950-1960	10,13	10,99	10,57	4,56
1960-1970	9,26	9,17	9,89	7,99
1925-1970	7,60	8,18	8,79	33,40

Fuente: Apéndices 4.1 y 4.2.

Como en el resto de Europa, a lo largo de este período dos tipos de sistemas telefónicos coincidieron. Por un lado, el servicio tradicional manual, donde la conexión se realizaba a través de una operadora, y el servicio automático, sin dicha intermediación. Telefónica simultaneó la ampliación territorial del servicio a través de la instalación de estaciones manuales en los núcleos más pequeños, con la implantación

²⁷ Cuadro 4.3, CTNE (1932) y Plaza (1989).

progresiva de centros automáticos en los más importantes –ya en 1928 las líneas en servicio conectadas a través de centros automáticos representaban el 53% del total, porcentaje que se mantuvo sobre el 65% en los años 40 para paulatinamente aumentar, hasta superar el 83% en 1972 (Apéndice 4.1)– y el empleo de sistemas de transmisión que ampliaran el número de comunicaciones posibles y mejoraran la calidad del servicio.²⁸



Figura 4.1. Vista aérea de la antigua central telefónica en la Puerta del Sol de Madrid. Fundación Telefónica.

Si bien el análisis crítico y comparado de la tecnología empleada durante el periodo de tiempo estudiado escapa con mucho del objetivo de esta investigación, los estudios disponibles (ni exhaustivos ni comparados) e información puntual proporcionada por la empresa nos dan algunas pistas. Así, los sistemas de conmutación y de transmisión desarrollados por la CTNE en los primeros años de funcionamiento se encontraban entre los más avanzados del momento; pero la Guerra Civil y la posguerra supusieron una interrupción en la modernización del sistema, que no empezaría a retomarse hasta finales de los años cuarenta y, sobre todo, los cincuenta y sesenta, incorporándose desde entonces técnicas más modernas, pero de

²⁸ Véanse las notas 6 y 8 sobre las bases de la telefonía fija.

manera tardía respecto a otros países europeos.²⁹ Dichas técnicas consistieron, básicamente, en sistemas de alta frecuencia de 12 canales (desde 1946), cables coaxiales (en los cincuenta) y radioenlaces de microondas (en los sesenta), en cuanto a la transmisión; y las nuevas centrales automáticas de barras (desde los sesenta), respecto a la conmutación. Todo ello se introdujo con al menos una década de retraso respecto a los pioneros y, lógicamente, concuerda con el ritmo de la inversión realizada (Cuadro 4.3). En 1958, cuando se proyectaban algunos cambios, el Consejo de Administración de la compañía reconocía que no se habían introducido avances técnicos en los sistemas de comunicación urbana desde hacía 30 años.³⁰

CUADRO 4.4

NÚMERO DE TELÉFONOS POR 100 HABITANTES EN VARIOS PAÍSES Y TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL ACUMULATIVO, 1950-1975

País	1950	1955	1960	1965	1970	1950-1960	1960-1970
Argentina	4,4	5,7	5,9	6,6	6,9	2,98	1,58
España	2,3	3,7	5,3	8,0	12,5	8,71	8,96
Estados Unidos	27,1	32,2	39,5	45,8	56,4	3,84	3,63
Francia	5,6	6,9	9,0	11,7	16,1	4,86	5,99
Gran Bretaña	10,2	12,7	14,5	18,2	25,0	3,58	5,60
Italia	2,4	4,3	7,1	10,8	16,0	11,46	8,46
Japón	2,0	3,2	5,2	12,5	22,4	10,03	15,72
Nueva Zelanda	18,2	23,3	29,0	36,5	42,6	4,77	3,92
Portugal	1,5	2,6	4,0	5,7	7,3	10,31	6,20
R.F.A.	-	6,9	9,9	13,9	20,4	3,68	7,50
Suecia	22,8	28,9	35,3	44,0	53,7	4,47	4,28

Nota: Datos referidos a 1 de enero de cada año, salvo Gran Bretaña, Japón y Nueva Zelanda, referidos a 31 de marzo.

Fuentes: CTNE, *Memoria anual* (1950), (1955) y (1975).

Más difícil de indicar es la causa última de este retraso: bien una rentabilidad insuficiente, que podría derivar de los precios políticos fijados por el Estado –y no de una insuficiente demanda, pues ésta, abstracción hecha de la Guerra Civil, no hizo

²⁹ CTNE, *Memorias Anuales* (1924-1965); Romero (1994); Huidobro y Conesa (2005); Carrasco (2001); y Pérez y Salazar (2003).

³⁰ Se planeaba introducir nuevos sistemas automáticos y aparatos de abonado, además de extender el servicio automático en las comunicaciones entre distintas localidades, y no sólo dentro de la urbe. Archivo de la Secretaría del Consejo y Secretaría General de Telefónica (AT), Acta del Consejo de Administración (ACA) 299 (22/01/58).

más que aumentar a lo largo del periodo—³¹; o bien problemas de Standard Eléctrica SA (SESA), proveedora en exclusiva hasta finales de los años sesenta, para fabricar o importar el material preciso para la expansión del servicio.³² En cualquier caso, a pesar del impulso del desarrollismo, el número de teléfonos por cada 100 habitantes en España se situaba aún en 1970 muy por debajo del correspondiente a países de su entorno (Cuadro 4.4). En esa fecha, se inauguraba un programa específico para completar la automatización de las redes urbana e interurbana y expandir la telefonía rural, puntos débiles del servicio hasta mediados de los ochenta (Gómez Barroso, 2006, pp. 74-75).

En cualquier caso, el medio siglo que medió entre la constitución de la CTNE y el final de la presidencia de Barrera de Irízar —la etapa aquí analizada— fue de modernización sin precedentes del sector telefónico español. Y tal proceso estuvo guiado por la tecnología y los conocimientos foráneos; dirigidos por mucho tiempo por los directivos estadounidenses, pero también transmitidos al personal local y, finalmente, en vías de ser superados durante el desarrollismo. De americana, la empresa pasó a americanizada bajo el paraguas del *desafío americano* en España.

4.3 La etapa americana (1924-1945)

Un año antes de la creación de la CTNE, distintas aspirantes —ITT, la sueca Ericsson y la alemana Siemens-Halske— realizaban gestiones ante el último gobierno de la Restauración con el fin de ser las elegidas para llevar a cabo la reorganización del sistema telefónico español. No era la primera vez que una empresa estadounidense estaba interesada en ello. AT&T ya había solicitado información, en 1911, sobre la telefonía en España al cónsul americano en Barcelona, y el propio Departamento de Estado dio instrucciones con el mismo fin a la embajada en Madrid en 1920.³³ Tres

³¹ A modo ilustrativo, en plena posguerra (1945) había 28,5 peticiones de alta pendientes por cada línea en servicio; 14,6 en 1960 y 12,5 en 1976 (Plaza, 1989, p. 392). Sobre los precios políticos, véase Calvo (2009b).

³² SESA, creada en 1925, fabricaba el cable, un tipo de central automática y varios modelos de aparatos de abonado que Telefónica utilizaba, pero, hasta 1950, continuó importando de otras filiales del grupo el equipo más sofisticado (Calvo, 2009a, pp. 49 y 61). Hasta mediados de los años cincuenta no contó con un centro de investigación propio (Del Prado, 2006, pp. 737-738). Entre 1950 y 1953, sus ventas, mayoritariamente con destino a la CTNE, se habían duplicado (Calvo, 2009a, p. 58). Como veremos en el apartado 4.5, SESA fue incapaz de seguir el ritmo de la empresa telefónica en el desarrollismo.

³³ Carta de Victor M. Berthold, *Foreign Statistian* de ATT, de 09/08/1911. National Archives and Records Administration (NARA), Microfilm, Decimal File (DF) 1910-1929, Roll 34. Carta del Departamento de Estado a la embajada en España, 10/01/1920. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34.

años más tarde, ITT proponía a García Prieto un proyecto para la reorganización del servicio, si bien el golpe de estado primorriverista impidió conocer el resultado.³⁴ Las tres empresas, junto con la *Antwerp Telephone and Electric Works*, presentaron sus proyectos a la Comisión organizada, sin carácter de concurso, por el dictador el 15 de Mayo de 1924, si bien la casa alemana se quedó fuera por entregar la documentación necesaria fuera de plazo.³⁵ A pesar de que una Comisión asesora creada *ex profeso* desestimó todas las propuestas –aun admitiendo que tanto la sueca como la americana serían adecuadas previa incorporación de algunos cambios– el gobierno decidió otorgar el monopolio a la CTNE. Pocos días después se firmaba el contrato entre ambas, con una duración de 20 años y unas cláusulas, entre otras la indemnización a pagar en caso de rescate anticipado por el Estado o las facilidades otorgadas para la expropiación de propiedades de particulares, duramente criticadas tanto por contemporáneos como en estudios posteriores.³⁶ ¿Eran las ventajas de ITT tales como para hacerla objeto de tales garantías?

Comencemos primero por entender el interés de todas estas empresas para operar en España. El país contaba con dos significativos factores de localización: su crecimiento potencial y el derecho a explotarlo en régimen de monopolio, algo poco usual, como hemos visto, en la Europa de entonces.³⁷ El contrato suscrito entre ITT y la CTNE para acudir al concurso se sustentaba, de hecho, en la concesión del monopolio en España, siendo diluido en caso contrario.³⁸ En cuanto al marco institucional y cultural, muy diferente al estadounidense, no parecía ser el más favorable para la implantación de la multinacional. Si tenemos en cuenta además la tradición nacionalista del país, común a los diferentes gobiernos en el poder a lo largo del período estudiado, el macrorriesgo era elevado. No así en cuanto al microrriesgo: si bien la red telefónica resultaba estratégica para la soberanía nacional –luego con grandes probabilidades de ser rescatada su propiedad por parte del Estado–, ser un sector de cambio estructural lento y el atraso tecnológico del país permitía contrarrestar este hecho, siempre y cuando la operadora controlara el cambio técnico, es decir, tuviera el control sobre la producción de componentes.

³⁴ ITT, *Annual Report* (1924); Deloraine (1974), p. 56; Little (1979), p. 451; Carballo (1979), p. 583.

³⁵ Pérez Yuste (2004), p. 165; y Bahamonde (1993), p. 208.

³⁶ Cámara Agrícola *et al.* (1931), Carballo (1979) y Calvo (1998), pp. 74-75. Dicho contrato y el reglamento correspondiente recopilado en Villena (1971).

³⁷ En 1910, existían en España 1,14 teléfonos por 1.000 habitantes, en comparación a los 37 de Dinamarca, 17 de Alemania, 6 de Francia o 1,97 de Italia (Calvo, 1998, p. 62). Con un nivel de partida tan bajo, era esperable la expansión de la demanda del servicio, tal y como anunciaba la propia ITT (ITT, 1925; CTNE, 1930).

³⁸ AT, Memorando ITT-CTNE (19/04/24).

Las ventajas de ITT consistían en su acceso a una tecnología que permitiera la modernización del sector; su experiencia en el servicio telefónico (ITT llevaba cuatro años operando en Cuba y Puerto Rico); disponer de los medios financieros necesarios para llevarlo a cabo, a través de emisiones en el mercado estadounidense y de sus lazos con la banca de dicho país, en especial con la Banca Morgan, el National City Bank y la International Banking Corporation³⁹; y, como veremos en detalle, contar con apoyos españoles sólidos que facilitaran su introducción en el mercado español, estrategia, por otro lado, común a otras multinacionales estadounidenses (Wilkins, 1974, pp. 146-151).

Sus competidoras, empero, se encontraban mejor posicionadas respecto al primero, puesto que ITT, si bien mantenía una relación estrecha con la Western Electric, no adquirió ésta –en concreto el brazo internacional, International Western Electric (IWE)–, hasta 1925, transformándola en la International Standard Electric (ISE). Un grupo de expertos de la fabricante americana y personal de las filiales belga, británica y francesa asesoraron a ITT en este proyecto, a raíz de la oposición de IWE de establecer una nueva planta en España adicional a la Compañía de Teléfonos Bell S.A., el principal proveedor de la CTNE hasta la creación de ISE.⁴⁰ Y ello fue a coincidir, justamente, con la necesidad de AT&T, con quien ITT había constituido la Cuban American Telephone and Telegraph, de desprenderse de IWE para evadir la legislación anti-trust americana.⁴¹ Western Electric, como vimos en el apartado 4.1, se encontraba indudablemente entre las principales fabricantes del momento, pero, por ejemplo, el sistema automático de Ericsson era, en 1924, el que parecía presentar mayores ventajas para el contexto español (Pérez y Salazar, 2003). En cualquier caso, el rasgo diferenciador, y que terminó permitiendo a la americana llevarse el gato al agua, fue la red de contactos que logró tejer alrededor de grupos económicos españoles y las administraciones española y estadounidense.

³⁹ Tetsuo (1991 [1982/83]) y AT, ACA, 2 (21/08/24). Behn era a la sazón yerno de Morgan (Carballo, 1979, p. 581; Sobel, 2000, p. 43). Sobre las excelentes relaciones de la Banca Morgan con Sosthenes Behn, véase Chernow (1990), pp. 308 y 371.

⁴⁰ ITT, *Annual Report* (1925) y (1930); y Deloraine (1974), p. 59. Previamente a la compra de IWE, ITT se había planteado comprar la rama de equipo telefónico de la Compagnie Française pour l'Exploitation des Procédés Thomson-Houston. Esta estrategia, gestionada junto con la sucursal de la Banca Morgan en Francia, fue muy importante para el desarrollo posterior de ITT en dicho país, pero demasiado tarde como para abastecer a la CTNE (Sobel, 2000, p. 43). Otra importante suministradora en estos primeros años, de acuerdo con las actas del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de CTNE (ACE), fue Telefunken. Véase Rico (2006) sobre los inicios en España de la industria de las telecomunicaciones.

⁴¹ Deloraine (1974), p. 59; Carballo (1979), p. 581; Tetsuo (1991 [1982/83]), pp. 513-515; y Sobel (2000), pp. 42-43.

CUADRO 4.4
PRINCIPALES CONSEJEROS DE LA CTNE, 1924-1975

ITT	Grupos privados españoles	
	Nombre	Grupo español
Sosthenes Behn Hernand Behn Fred T. Caldwell Clifford G. Chester John Denney George H. Dennis Geoffrey A. Ogilvie Lewis J. Proctor Paul J. Quinn Logan N. Rock Mark A. Sunstron Nils F. Trumpfy Roy A. Walker Robert N. Whalsh Francis White	Julián Cifuentes Amadeo Álvarez García (conde del Real Agrado) Antonio Basagoiti Arteta José Lázaro Galiano Marqués de Aledo Andrés Moreno García Luis de Usera López-González Guillermo Gil de Reboleño	Banco Hispano Americano
	Francisco Carvajal y Xifré (conde de Fontanar) Valentín Ruiz Senén Estanislao de Urquijo y Ussía Luis de Urquijo y Landecho	Banco Urquijo
	José Escudero Toledo Julio Arteche Villabaso	Banco Bilbao
	Pablo Garnica Echevarría Epifanio Ridruejo Botija	Banco Español de Crédito
	Duque de Alba Juan A. Güell y López (conde de Güell) Juan Bertrán y Musitu José Navarro Reverter Antonio Garrigues Díaz-Cañabate	Otros

Fuente: Apéndice 4.4.

En el Cuadro 4.4 se recogen las personalidades más relevantes de ambas nacionalidades presentes en las empresas del grupo americano. En el lado de ITT, fueron especialmente activos en España su presidente, Sosthenes Behn, así como Lewis Proctor y Fred Caldwell. Entre los socios españoles destacan los bancos Urquijo e Hispano Americano, por ser los que cronológicamente antes, y por más tiempo, se vincularon a la multinacional. No obstante, otras personalidades relevantes de la banca y de la empresa española se encontraban entre los vocales del Consejo de Administración de la CTNE (y de otras empresas de ITT en España), como Pablo Garnica (vinculado al Banco Español de Crédito, CAMPSA, CHADE, Siemens y Celulosa Española, entre otros negocios), Julio Arteche (Banco Bilbao, Iberduero, CENEMESA), José Escudero Toledo (Banco Bilbao, CENEMESA, SECER), José Bertrán y Musitu (Pirelli, CHADE), José Navarro Reverter (Banco Hipotecario, Cía. Sevillana de Electricidad) y Antonio Garrigues (como vimos en el Capítulo 3, vinculado a muchas y diversas empresas extranjeras, especialmente desde los años cincuenta).

Esta conexión de ITT con “la burguesía financiera” nacional ya fue apuntada por Roberto Carballo en su tesis doctoral (Carballo, 1975). Su investigación, muy crítica con el control americano, coincidió con otros trabajos que, desde la economía aplicada y la sociología, señalaban el poder de determinados grupos financieros en la estructura empresarial española, y su vínculo con las principales empresas multinacionales que operaban en el país.⁴² En este contexto, con la ITT de los setenta como protagonista –gravemente dañada por su ayuda a la CIA para derrocar el gobierno de Salvador Allende en Chile–, aparecieron las obras divulgativas de Abraham Guillén y César Alonso y Peru Erroteta (Guillén, 1977; Alonso y Erroteta, 1982). Bien por su carácter divulgativo, bien por sustentarse en la útil, pero limitada, información proporcionada por los anuarios de sociedades anónimas, ninguna de ellas profundiza en las relaciones entre la multinacional y los grupos españoles. Una excepción a esto es la reciente tesis doctoral de Pérez Yuste, centrada en los primeros años de la multinacional en España (Pérez Yuste, 2004). La obra conmemorativa de Juan Antonio Cabezas no duda en defender el componente nacional de la empresa basándose simplemente en sus consejeros (Cabezas, 1974). Por otro lado, los tentáculos de dicha asociación llegaron hasta las administraciones de ambos países, como ha sido puesto de relieve también por Roberto Carballo (Carballo, 1979) y por los historiadores de ITT (Sampson, 1973; Little, 1979; Araskog, 2000; Sobel, 2000). No obstante, estos estudios no abarcan todo el período en el que discurre esta conexión diplomática ni tienen en cuenta lo que simultáneamente estaba sucediendo en el seno tanto de ITT como de la CTNE. Además, como se muestra en las siguientes páginas, la relación entre la multinacional y la empresa española, así como entre los consejeros y los directivos de ambas nacionalidades, fue más compleja de lo apuntado hasta ahora por la historiografía.

4.3.1 La estrategia de entrada

Al igual que en otros sectores, la España del primer tercio de siglo ofrecía buenas oportunidades de negocio en el sector telefónico. Ya hemos visto cómo, incluso antes de la concesión del monopolio, Siemens-Halske, Ericcson e ITT sondeaban al último gobierno de la Restauración, enteradas de su interés por modernizar las telecomunicaciones españolas. Que las dos primeras supieran de la situación de la

⁴² El primero en señalar el poder de la banca en la industria española fue el fundador de la Escuela de Organización Industrial, el sociólogo Fermín de la Sierra (De la Sierra, 1953). Entre las obras posteriores más conocidas, véanse Muñoz (1969), Tamames (1977), Muñoz *et al.* (1978) y Moya (1984).

telefonía española no es sorprendente, pues llevaban varios años operando en el país.⁴³ Más enigmático resulta el caso de ITT. Si bien la información pudo llegarle desde el Departamento de Estado –quien a través de la embajada, como hemos visto, llevaba recabando información desde principios de siglo–, la investigación de Pérez Yuste (2004) muestra que un español resultó clave, Gurmensindo Rico González, quien después fuera secretario de la CTNE. Siendo todavía director de la delegación comercial en Madrid de la International Western Electric, su superior, el director de la casa americana para España, le puso en contacto con la Banca Morgan en París, a quien presentó en 1923 un proyecto sobre cómo reorganizar el servicio telefónico en España. Un año antes había buscado infructuosamente el apoyo a su proyecto entre los financieros españoles, como Julián Cifuentes y Amadeo Álvarez, entre otros. El grupo Morgan, por su parte, rápidamente informó a ITT sobre los planes de Rico, desplazándose Lewis J. Proctor a Madrid.⁴⁴ Durante el verano-otoño de 1923, el ejecutivo americano, acompañado de Rico, se puso en contacto con todas las agrupaciones con algún tipo de conexión política –como cámaras de comercio y asociaciones de amigos del país–, llegando a presentar un proyecto al propio García Prieto, con poco éxito.⁴⁵

Los esfuerzos de la ITT, no obstante, aumentaron a principios de 1924. Informado por Rico de la situación en España, Behn se presentó en Madrid y comenzó a organizar, junto con sus hombres (el citado Proctor, su hermano Hernand Behn, Logan Rock, Fred T. Caldwell, Geoffrey A. Ogilvie y Roy A. Walker⁴⁶) el diseño y ejecución de sus planes. En primer lugar, la empresa americana se aseguró el control de buena parte de la red telefónica, urbana e interurbana, a través de la adquisición de la Compañía Peninsular de Teléfonos, que, junto con sus filiales, era la más importante en ese momento, y de las opciones de compra de varias concesionarias

⁴³ Ericsson incluso había establecido una fábrica de material telefónico (Compañía Española de Teléfonos Ericsson) y había obtenido la concesión de Valencia en 1922, a la que se uniría la de San Sebastián dos años más tarde (Pérez Yuste, 2004, p. 172). Siemens & Halske (perteneciente al grupo Siemens y la encargada de presentarse al concurso), contaba con representación en España desde finales del siglo XIX y se había constituido en España en 1902 (Loscertales, 2002, p. 252; Puig y Álvaro, 2007, p. 103).

⁴⁴ Interpretación de Pérez Yuste a partir de documentación de Gurmensindo Rico. El resto de la bibliografía, como él mismo resume, difiere sobre la cronología y los hombres de ITT que llegaron a España, si bien en general nadie explica cómo ITT llegó a saber del concurso. Calvo (2006b, p. 71) hace referencia, por ejemplo, a un proyecto elaborado por la multinacional en 1922.

⁴⁵ Pérez Yuste (2004), pp. 74-82. La presentación de este proyecto a García Prieto también aparece recogida en ITT, *Annual Report* (1924); Deloraine (1974), p. 56; Little (1979), p. 451; Carballo (1979), p. 583. Sólo Villena (1971) habla de la acogida que tuvo el proyecto por parte del ministro.

⁴⁶ Una hija de este último se casará con Antonio Garrigues Díaz-Cañabate, vocal de la CTNE y fundador del despacho de abogados Garrigues, citado en el Capítulo 3.

privadas.⁴⁷ Además, extendió su red de contactos en España, donde también Rico jugó un papel importante. El primero de estos contactos fue Eugenio Barroso Sánchez-Guerra, a quien como subsecretario de la Presidencia habían conocido en 1923, y que ocupó varios puestos en la futura CTNE. Además, para la elaboración de su proyecto de 1924 contaron con la ayuda de diversos ingenieros y abogados españoles, como Pedro Pérez Sánchez, amigo de Rico y jefe de sección en la Dirección General de Correos y Telégrafos, que proporcionó a ITT todos los datos sobre el servicio telefónico del momento para que pudieran presentar una solución sólida; Juan Carulla, cuñado de Rico y hermano del yerno del empresario catalán Parellada (ligado a la citada Peninsular); José Bertrán y Musitu, abogado y luego consejero de la CTNE que asesoró a los americanos en diversas gestiones –entre ellas la compra de la Peninsular y, décadas más tarde, la nacionalización de la empresa–; Ruiz Senén; Julián Cifuentes; Amadeo Álvarez García; y el propio hijo del dictador, José Antonio Primo de Rivera.⁴⁸ Sus contactos también llegaban hasta la Administración. El director de Correos y Telégrafos, el coronel Tafur, fue quien en última estancia permitió a ITT ganar el concurso⁴⁹ y Behn llegó a entrevistarse con el propio Alfonso XIII y el general Primo de Rivera. Además, consiguió el favor de la embajada americana, que, en contra de la opinión del Departamento de Estado –quien se mostraba reticente a apoyar un monopolio–, intercedió a su favor (Little, 1979, p. 451). Al desarrollo de este despliegue contribuyó, sobre todo, la competencia que la sociedad Ericsson suponía. En efecto, la Comisión encargada del estudio de las solicitudes, aún declarando

⁴⁷ En 1924, la distribución de las redes telefónicas era la siguiente: 28% pertenecía al Estado (Dirección General de Correos y Telégrafos), 9% a diputaciones y municipios (San Sebastián, Guipúzcoa y Mancomunidad de Cataluña), 33% a la Compañía Peninsular de Teléfonos y a la Compañía General de Teléfonos, y el 30% restante a pequeños concesionarios (Bahamonde, 1993, p. 208). Un análisis detallado del desarrollo de este grupo en Calvo (1998) y (2002).

⁴⁸ El hermano de Carulla, además, era miembro del Consejo de Administración de “Telecomunicación y Electricidad S.A.”, fabricante de componentes del grupo de la Peninsular. Otros de los fichajes fueron los ingenieros Alejandro Soriano, jefe de sección del Cuerpo de Telégrafos y emparentado con Pedro Pérez, y Estaban Terradas, uno de los ingenieros más brillantes del momento; y los abogados Melquíades Álvarez y José Hernández Pinteño (Pérez Yuste, 2004, pp. 126-132). Deloraine también hace referencia a Pérez Sánchez y añade un ingeniero, Luis Alcaraz (Deloraine, 1974, p. 57). Sobre el hijo del dictador Carballo (1979), p. 584; y Márquez Mira (1976), p. 300.

⁴⁹ Carballo (1979), p. 584; Márquez Mira –que se incorporó a SESA como ingeniero a principios de los años 30, siendo director general (1955) y presidente posteriormente (desde 1960); y conocía personalmente a Behn– relata cómo un año antes de su muerte, Behn le comentaba sobre las personas que facilitaron la firma del contrato de 1924: “El coronel Tafur [...] me ayudó de manera decisiva en todo, jamás aceptó un regalo; fue un perfecto caballero y sé que la situación económica de los suyos quedó bastante mal. Yo le pido que trate de darle un buen empleo a esa señorita [la hija de Tafur] en recuerdo de su buen padre”. Y así se hizo. Márquez Mira (1976), p. 300.

desierto por el momento el concurso, se decantaba por las ofertas sueca y estadounidense.⁵⁰

La embajada estadounidense, sin contar con el Departamento de Estado, intercedió a favor del grupo americano en la concesión del monopolio. Ante las quejas de sus superiores –temerosos de apoyar un monopolio–, argüía el embajador (Alexander Moore), que, habiendo sólo una oferta americana, se había limitado a defender los intereses de los inversores estadounidenses en el país. Teniendo en cuenta, además, de que se trataba de un monopolio natural, su intercesión se había limitado a indicar que el sistema americano era el que mejor funcionaba en ese momento, ante el “juego sucio” de los suecos que habían difundido lo contrario.⁵¹ A lo largo de las siguientes semanas, el Departamento de Estado examinó las características del contrato, especialmente tras las advertencias del cónsul americano en Madrid, Augustin W. Ferrin, quien temía, dado que fue firmado con un gobierno dictatorial y ante el nacionalismo que apreciaba en la sociedad española, fuera revocado una vez que volviera el Parlamento.⁵² Finalmente, el contrato contó con su visto bueno, al entenderse que consistía en un monopolio natural y que de otra forma no podría llevarse a cabo la modernización y expansión del servicio. Pero advertía a ITT que, salvo que el contrato fuera transferido ilegalmente a otra empresa extranjera, no intervendría en caso de que, en el futuro, fuera revertido al Estado:

“To intervene in such a case would amount almost to interference with the conduct of what is in essence through its monopolistic character a department of the Spanish government and as such would be a very serious thing”.⁵³

La estrategia de ITT, no obstante, iba más allá de los contactos en la esfera política. Su alianza con significativos grupos industriales y financieros locales cristalizó en la creación de la CTNE en abril de 1924 y en la firma, en esa misma fecha, de un contrato, que entraría en vigor exclusivamente si la empresa española obtenía el monopolio telefónico, entre la empresa española y la americana. Éste sería el controvertido acuerdo que se renovarían en agosto del mismo año, cuatro días más tarde de la concesión del monopolio, y que tantas críticas levantó entre

⁵⁰ Un estudio detallado de cómo tuvo lugar la adjudicación a la CTNE en Pérez Yuste (2004), pp. 152-208.

⁵¹ Cartas entre el Departamento de Estado y la embajada en España de 29/08/24, 03/09/24 y 09/09/24. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34. También Little (1979), pp. 451-454.

⁵² Carta del Cónsul americano al Departamento de Estado, 16/09/24. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34. Little (1979), p. 453.

⁵³ Informe del Departamento de Estado de 08/10/24. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34.

contemporáneos y entre estudiosos posteriormente.⁵⁴ En él, la CTNE transfería sus acciones a ITT a cambio de los derechos de esta última en la Compañía Peninsular y otras concesiones, se preveía la ampliación de capital una vez conseguido el monopolio, y se establecían los cánones a pagar al grupo de ITT por su asesoramiento técnico y financiero.⁵⁵ Sólo existía una diferencia entre los acuerdos de abril y agosto en relación a la cuantía y composición del capital social de la nueva entidad. La previsión del primero de un incremento de hasta 60 millones de ptas. y la participación, minoritaria (0,5% cada uno), de hasta siete bancos españoles; se convirtió en el segundo en un capital social de 115 millones de ptas. en el que sólo el Banco Urquijo y el Banco Hispano Americano participaban con un 0,3% cada uno.⁵⁶ Los protagonistas concretos de esta operación, los miembros del Consejo de Administración de la Telefónica, fueron, por el lado americano, Sostenes y Hernand Behn junto con L. Proctor, y por el español, el marqués de Urquijo, Julián Cifuentes, Gurmensindo Rico, Amadeo Álvarez, Valentín Ruiz Senén y José López Nieulant (marqués de Perijáa). También podríamos añadir al Duque de Alba, interlocutor con la Administración y presidente de Standard Eléctrica.⁵⁷ Al Consejo de Administración de la CTNE se añadirían, poco más tarde, el marqués de Comillas, José María Boada y Javier Martí Codolar, este último una de las personas claves de la Peninsular (Apéndice 4.4).

Con su entrada de la mano de la CTNE, ITT se convirtió en la principal inversión estadounidense en nuestro país, y la empresa española, por su parte, en una de las principales propiedades (junto con su homóloga argentina) de la multinacional. Además de la CTNE y SESA, la *International* contaba en España con la Compañía Radio Aérea Marítima Española e ITT España, que prestaba servicios financieros al resto del grupo. Incluso tras la nacionalización, la compañía americana continuó siendo uno de los principales inversores estadounidenses. De acuerdo con los datos que hemos manejado en el Capítulo 3, en 1951 sus empresas representaban alrededor del 20% de la inversión directa americana en España.⁵⁸

⁵⁴ Un análisis muy crítico en Carballo (1979), si bien carece de comparación con lo que ocurría en otros países. Calvo (1998) también lo critica por haber abortado cualquier iniciativa autóctona de fabricación de material, cuando existían antecedentes de relieve.

⁵⁵ 4,5% de los ingresos brutos anuales, además de una comisión del 10% a la International Telephone Securities Corporation (ITSC) por la gestión de las acciones preferentes emitidas. AT, Memorando ITT-CTNE de 19/04/1924; y AT, ACA 134 (26/04/45).

⁵⁶ AT, ACA 1 (19/04/24) y 2 (21/08/24). El Departamento de Estado americano ya disponía de toda la información sobre el primer acuerdo entre la CTNE e ITT unos días antes de su firma. Informe de la embajada al Departamento de Estado, 07/04/1924. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34.

⁵⁷ ITT, *Annual Report* (1925).

⁵⁸ NARA, Record Group (RG) 469, Entry 387, Caja 31.



Figura 4.2. “Se inaugura el servicio telefónico entre Madrid y Norteamérica,” *Revista Telefónica Española*, 1928, 4, 11, pp. 5-28.

La creación de la CTNE inauguró, como vimos en el apartado 4.2, un periodo de fuerte expansión del servicio. En pocos años se superaron los problemas derivados, entre otros, del limitado número de circuitos en las rutas principales, el insuficiente aislamiento del tendido (con las consiguientes deficiencias en la transmisión) y la falta de uniformidad de equipos y los problemas de interconexión de ello derivados.⁵⁹ A la par, se desarrollaba una estructura organizativa llamada a perdurar durante décadas, y en el seno de la cual se implementaron novedosos sistemas de organización del trabajo. Bajo el aliento americano, todo ello equiparó la CTNE a otras grandes operadoras del momento.

4.3.2 El impacto de ITT

La expansión del servicio telefónico que siguió a la concesión del monopolio se sustentó tanto en aspectos técnicos —como la unificación de la red nacional, la expansión del servicio manual y automático, y el empleo de tecnología más eficiente—

⁵⁹ CTNE (1928), pp. 27-37.

como organizativos.⁶⁰ Estos últimos constituyen el objeto de análisis de este apartado, en el que examinaremos tanto la estructura organizativa adoptada y las rutinas generadas, como los métodos de organización del trabajo que, de manera pionera en España, fueron implementados. Unos y otros conformarían la cultura de la empresa durante las siguientes décadas y, si bien fueron introducidos por ITT, desde fechas tempranas fueron cultivados por los ejecutivos españoles, presentes en buena parte de los órganos de dirección, y adaptados al cambiante contexto sociolaboral del país (Álvaro, 2008a).

a) Estructura y rutinas organizativas

Tras la firma del contrato con el Estado y a la par que revertían sobre la compañía las concesiones que expiraban, la CTNE sentó las bases organizativas sobre las que operaría en las décadas siguientes. Las diferentes funciones de la empresa se dividieron en 9 subdirecciones o departamentos –Administración, Secretaría General, Tesorería, Intervención, Ingeniería, Construcciones y Conservación, Tráfico, Instrucción y Comercial–, dirigidos inicialmente por ejecutivos norteamericanos, pero que contaban con subdirectores españoles.⁶¹ Cuatro años más tarde, salvo en Ingeniería y en Intervención, eran los antiguos subdirectores quienes ostentaban el mando, y quienes continuarían haciéndolo en los siguientes años.⁶² Tanto los compromisos adquiridos en el contrato con el Estado como el creciente nacionalismo imperante así lo aconsejaron desde el primero momento.⁶³ A la par, con la finalidad de incrementar y mejorar el servicio, el territorio español se reorganizó por subdirecciones, una por distrito –7 inicialmente, pero reducidos a 4 poco más tarde–, encabezada, a juzgar por la información dispersa localizada, por españoles.⁶⁴

En realidad, el contrato firmado entre la CTNE y el Estado en 1924 ya estipulaba que la mayoría de la plantilla (al menos un 80%) debía estar compuesta por españoles, requisito que posteriormente también se aplicó para SESA.⁶⁵ La información de la que disponemos sugiere que este compromiso se alcanzó

⁶⁰ A nivel arquitectónico, la influencia estadounidense también se dejó sentir en la construcción del mítico edificio de la Telefónica en la calle Gran Vía de Madrid (García Algarra, 2005). El proceso de integración en la CTNE de las redes existentes puede seguirse en Gutiérrez (2000).

⁶¹ CTNE (1928), pp. 20 y 24; y *Revista Telefónica Española* (RTE), enero 1926.

⁶² CTNE (1928), p. 24.

⁶³ AT, ACA 21 (26/11/25).

⁶⁴ CTNE (1928), p. 22; AT, ACE 44 (10/06/25) y 195 (30/05/28). En 1940 se crearon jefaturas técnicas en estas delegaciones regionales. Fundación Telefónica (FT), *Reunión de Jefes Técnicos*, diciembre 1943.

⁶⁵ Cabezas (1974), p. 49.

rápidamente, si bien el personal estadounidense continuó liderando algunos puestos, ligados, en general, a las tareas de contabilidad y de ingeniería. Entre 1924 y 1928 había un total de 250 empleados americanos (de más de 7.600 en 1929), repartidos entre las mencionadas jefaturas, diversos puestos de ingeniería y las actividades de formación (de las que hablaremos en el siguiente epígrafe).⁶⁶ Cuatro años más tarde, además de los 5 representantes de ITT en el Consejo (Apéndice 4.4), figuraban 13 extranjeros en plantilla.⁶⁷ Al estallar la Guerra Civil, el número de estos últimos era de 4, mientras el resto de personal estadounidense se circunscribía a los respectivos jefes de las secciones de Contabilidad, Construcciones y Conservación, e Ingeniería; y otros 12 empleados repartidos en los citados departamentos además del Comercial.⁶⁸



Figura 4.3. Anuncios publicitarios de la CTNE, *La Esfera*, 24 de noviembre y 1 de diciembre de 1928

⁶⁶ Memorandum preparado por ITT, 26/02/40, MAE, R1671/6; y Apéndice 4.3.

⁶⁷ Antonio Ahumada (subdirector de Tráfico), Lawrence H. Armstrong (ingeniero de transmisión), Osmar C. Bagwell (ingeniero de transmisión), John V. Boorer (ingeniero de equipo), Rolan B. Hall (jefe de cables), Frank A. Hoffman (ingeniero de equipo), Harold Y. Lofthouse (ayudante de cables), Henry E. Merwin (ingeniero de equipo), George N. Saurwein (jefe de conservación), Edward O. Stark (jefe de construcciones), Edward N. O'Wondell (ingeniero de radio), Hugo N. O'Neill (ingeniero de radio) y Berta Birmechere (secretario ingeniero jefe). AT, ACE 406 (28/09/32).

⁶⁸ Memorandum preparado por ITT de 26/02/40, MAE, R1671/6. Uno de los ingenieros de ITT cifraba en 6 el número de trabajadores americanos que aún permanecían en 1931, de los más de 260 que habían llegado en 1924 (Deloraine, 1974, p. 67); pero estas cifras, a la luz del resto de la información, son excesivamente reducidas. En el caso de SESA, todos los altos mandos eran extranjeros, bien estadounidenses, bien procedentes de otras filiales europeas (Márquez Mira, 1976, p. 149).

Las riendas de la empresa, no obstante, recaían sobre S. Behn y sus hombres de confianza, tal y como se desprende de las actas del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la compañía. Tan sólo dos de los puestos de máxima responsabilidad, las dos vicepresidencias (administrativa y de explotación), recaían en ITT, pero desde ellos se canalizaba la gestión diaria.⁶⁹ Para que su supervisión fuera eficaz y centralizar, además, toda la información que se transmitía a la central de Nueva York y al propio Behn cuando se encontraba fuera de España, se instauraron protocolos y rutinas de funcionamiento a todos los niveles; tarea de la cual estaba encargada una de las subsecciones de la Comercial (métodos).⁷⁰ Todo ello reforzaba la jerarquía que predominaba en la toma de decisiones de la multinacional ya en estos años, y que culminaba en la figura de su presidente, S. Behn, y sus hombres de confianza.⁷¹ El alma de la CTNE, como en el resto de las filiales de la empresa, era, en efecto, el *Coronel*:

“La ITT era el propio Behn... me constaba que todos los problemas de España se los reservaba para él, impidiendo que nadie de los suyos [de Nueva York] interviniera en nuestros asuntos”⁷²

Lógicamente, tal y como se estipulaba en el contrato con el Estado, ITT también proporcionaba las directrices técnicas, no sólo a través del material suministrado por SESA, sino también con los respectivos manuales de métodos de construcción, instrucciones de ingeniería y el diseño del cableado.⁷³ Alentados por la multinacional, la CTNE desarrolló desde sus inicios estudios de marketing y campañas de publicidad; que, junto con la anteriormente citada sección de Métodos y la de Tarifas –encargada de su análisis– constituían el Departamento de Comercial.⁷⁴ La publicidad de la CTNE –no baladí si tenemos en cuenta que ITT obtenía sus recursos

⁶⁹ Los puestos ocupados por españoles eran la presidencia, la dirección y la subdirección general, y la tesorería y vicesorería.

⁷⁰ RTE, enero 1926; ponencias recogidas en FT, *Reunión de Jefes Técnicos*, diciembre 1943. El alto grado de burocratización de ITT, incrementado tras la segunda guerra mundial, es muy conocido (Sampson, 1973; Sobel, 2000; Bartlett y Ghoshal, 2002 [1989]). Desafortunadamente, para el caso que nos ocupa sólo hemos localizado referencias a dicha burocratización y diferentes ediciones de rutinas y métodos del Departamento de Construcciones y Conservación entre 1945 y 1966, cantidad mínima (parece que la única que se conserva) de la ingente documentación que debió generarse. Fundación Telefónica (FT).

⁷¹ Deloraine (1974); Sampson (1973), p. 115; y Sobel (2000), capítulo 3.

⁷² Así lo describía Márquez Mira (1976, p. 299), quien sería presidente de SESA tras una larga experiencia como estrecho de colaboradores de Donald Trumpy, el anterior en ocupar dicho cargo.

⁷³ AT, ACE 35 (15/04/25) y ACE 46 (24/06/25).

⁷⁴ RTE, enero 1926.

mayoritariamente recurriendo a la Bolsa (Abo, 1991)—, se complementó con la creación del *Bureau Pro-España* junto a la sede neoyorquina.⁷⁵

b) Racionalización del trabajo aplicada al servicio telefónico

Durante décadas, el servicio telefónico se basó, como hemos visto, en sistemas manuales que precisaban de un operador que interconectara al emisor con el receptor de la llamada. Con el fin de que tal proceso se realizara con rapidez y eficacia, pronto se diseñaron estrictas normas de conducta y control de tiempos, similares a los métodos de racionalización del trabajo que comenzaban a aplicarse en las plantas industriales (Ueda, 2002). Ampliamente difundidos en Estados Unidos y algunos países europeos, estos métodos también fueron implementados, de forma pionera en España, por la CTNE.

Los denominados métodos de racionalización y de organización científica del trabajo comenzaron a ser implementados en España, en concreto en Cataluña, en las primeras décadas del siglo XX, más orientados a resolver la conflictividad laboral que a incrementar los niveles de productividad. Sus efectos, no obstante, fueron muy limitados y su aplicación no se generalizaría hasta los años 50, por lo que la experiencia telefónica fue pionera en el país.⁷⁶ Las novedades introducidas por ITT, inicialmente aplicadas al Departamento de Tráfico (centrales telefónicas) pero rápidamente extendido al resto de la organización, consistieron básicamente en un estricto control de métodos y tiempos —según los movimientos a realizar en los cuadros telefónicos—, una rígida división de tareas, normas generales de comportamiento y estrictas pautas sobre cómo dirigirse al cliente.⁷⁷ Además, se introdujo un sistema de renumeración por incentivos (salario mínimo complementado con pluses por productividad) y se crearon diferentes puestos de mandos medios para garantizar la supervisión objetiva de los empleados y de las tareas realizadas por éstos.

Al igual que en otros países, mientras se realizaban estos cambios se consolidaba la figura femenina de la operadora.⁷⁸ Más responsables que los niños que a finales del XIX solían ocupar tal puesto, las mujeres se consideraban más pacientes

⁷⁵ RTE, octubre 1927.

⁷⁶ Guillén (1994), pp. 156-160 y 172-174.

⁷⁷ FT, *Reunión de Jefes Técnicos*, diciembre 1943; y Borderías (1993), pp. 89-90.

⁷⁸ Borderías (1993), pp. 89-90.

y amables en el trato con el cliente, y de voz más dulce y musical.⁷⁹ Pero, además, contaban con salarios más bajos y menor representación sindical que sus compañeros.⁸⁰ En la tradicional España de principios del siglo XX, la CTNE fue pionera en la contratación de mano de obra femenina.⁸¹ Ésta representó, hasta la generalización del servicio automático desde los años sesenta, entre el 30% y el 45% de la plantilla total, el 100% en el Departamento de Tráfico.⁸² Su promoción profesional en la empresa era, eso sí, muy limitada más allá del puesto de telefonista, si bien éste ya resultaba muy atractivo dado el contexto social que caracterizó a España durante buena parte del siglo XX.⁸³



Figura 4.4. Central de Mayor (Madrid) antes de la implantación del servicio automático.

Implementar los nuevos métodos de organización del trabajo pasaba por la formación previa tanto de las operadoras como de capataces, mandos medios y directivos. La instrucción englobaba, asimismo, aspectos técnicos ligados a la instalación y mantenimiento del servicio. Desde la constitución de la CTNE, y especialmente en 1926 y 1927, se hizo un gran esfuerzo por formar al personal

⁷⁹ Borderías (1993), 94-95; Solymar (1999), pp. 106-107; y Ueda (2002).

⁸⁰ Álvaro (2008a), pp. 254-256. En los años cuarenta, por ejemplo, la retribución de las operadoras era tan sólo superior a la de los botones, la categoría laboral más baja dentro de la empresa. Sus salarios no comenzaron a equipararse a la de los puestos más bajos (vigilantes, mecánicos, administrativos) hasta los años sesenta. FT, *Remuneraciones de CTNE y distribución de la renta nacional* (1972).

⁸¹ Borderías (1993), p. 9.

⁸² Apéndice 4.3. Este porcentaje en realidad debía ser aún mayor si tenemos en cuenta los centros de familia y a comisión (Álvaro, 2008a).

⁸³ Borderías (1993), pp. 105-107 y 293; y Álvaro (2008a), pp. 254-256.

español, para lo que se contó con ingenieros y contables, así como todo tipo de personal cualificado de ITT, ISE (antes pertenecientes a IWE) e incluso de AT&T.⁸⁴ Sus lecciones estuvieron canalizadas a través de la nueva Escuela de Telefonía, de asistencia obligatoria para unirse a la empresa o para promocionarse, y dirigida en sus inicios por trabajadores de la multinacional. En 1926, se creó el Departamento de instrucción para centralizar y ampliar las labores de formación de la compañía.⁸⁵

Los cambios introducidos fueron acompañados en los primeros años de un recorte de la plantilla –Telefónica absorbía a los trabajadores de las empresas cuyas concesiones iban caducando—. De acuerdo con la asociación de empleados (AGEO, Asociación General de Empleados y Obreros de la Red Telefónica Interurbana), alcanzaron su máximo en 1929. Los trabajadores de la compañía habían pasado de ser 8.750 en 1926 a 7.635 tres años más tarde (Apéndice 4.3). En algunos departamentos esta caída duró hasta el estallido de la Guerra Civil. Los despidos, los obligatorios cursillos de formación y las nuevas normas de conducta despertaron no pocos conflictos con los trabajadores, que estallaron a principios de los años treinta con motivo de la negociación del primer convenio colectivo de la empresa –y cuyas huellas se rastrearían, incluso, en el proceso de depuración de personal que siguió a la Guerra Civil—. ⁸⁶ Al igual que en otros países, y como parte de la cultura corporativa de la empresa, todo ello se intentó contrarrestar con diferentes políticas de personal; con la formación, en definitiva, de una gran *Familia telefónica*.

c) La Familia Telefónica

Al igual que su homónima ATT en Estados Unidos, Telefónica trató de conseguir la lealtad de sus empleados con el desarrollo de una gran *Familia Telefónica*, o derechos y privilegios con los que se pretendía que el personal se identificara con la empresa, así como reforzar la imagen de una dirección paternalista y comprometida con su bienestar, y que valoraba la cooperación y comunicación entre sus empleados. Así, por ejemplo, tanto los logros como los fallos eran tratados de modo colectivo, pero valorando asimismo la aportación individual, creándose, por ejemplo, medallas y premios a los empleados más eficientes. Las condiciones laborales de las telefonistas, además, se mejoraron, permitiéndoles permanecer sentadas y creándose salas de

⁸⁴ Deloraine (1974), p. 67. El personal de IWE se había encargado, a su vez, de formar a la plantilla de ISE (Deloraine, 1974, p. 59).

⁸⁵ RTE, enero 1925 y septiembre 1926; Telefónica, *Memoria Anual* (1926).

⁸⁶ Álvaro (2008a), pp. 251-252.

reposo. Todo ello era publicitado a nivel interno a través de la *Revista Telefónica Española* (RTE), foro de comunicación y “lazo de unión” entre la dirección y los empleados.⁸⁷

Este espíritu corporativo entre los empleados se intensificó, al poco de que la empresa iniciara su actividad, con la creación de la principal asociación de empleados, Asociación General de Empleados y Obreros de la Red Telefónica Interurbana (AGEO). Con ello, Telefónica se sumaba a las directrices a nivel mundial de ITT, pero también se ajustaba a la tradición corporativa española. De hecho, AGEO concentró a las asociaciones laborales de las empresas que la CTNE absorbió. Un año después de su creación, el 70% de la plantilla estaba afiliada. Como intermediario entre la dirección y el personal (pero presidida por la primera), participaba en las negociaciones sobre los contratos y transmitía las quejas de los trabajadores, entre otros servicios, como ayudas a empleados discapacitados temporalmente y gestión de las pensiones.⁸⁸ Este último fondo, de suscripción obligatoria desde 1944, fue implantado de forma pionera en los primeros años de la empresa, si bien su efecto fue limitado hasta que los propios trabajadores complementaron las aportaciones realizadas hasta entonces sólo por la empresa.⁸⁹

Esta filosofía fue complementada por iniciativas más concretas, como ayudas para la adquisición de viviendas, indemnizaciones por accidentes laborales, preferencia de los hijos de empleados para incorporarse a la compañía, descuentos en las tarifas telefónicas o actividades deportivas y lúdicas fuera del trabajo.⁹⁰ Además, a principios de 1925 se concedió a aquellos empleados con una retribución mínima la posibilidad de comprar acciones de la compañía, una práctica poco difundida en la época.⁹¹ De forma discrecional, se aprobaron, asimismo, complementos salariales para premiar la lealtad a la empresa en coyunturas difíciles, como las huelgas de principios de los treinta.

Estas políticas, algunas de ellas introducidas de forma pionera por ITT de la mano de la CTNE, pervivieron en las décadas siguientes, adaptándose a los cambios en la política laboral (en particular tras la Guerra Civil) y en el seno de la propia

⁸⁷ RTE, enero 1925.

⁸⁸ La presidencia fue ocupada inicialmente por uno de los consejeros de ITT, Logan Rock (RTE, febrero 1926).

⁸⁹ Como era habitual en estos años (Soto, 1998, pp. 715-743). El fondo se denominó inicialmente Fondo Especial Benéfico, absorbido por el Instituto Benéfico y de Previsión (desde 1944 Institución Telefónica de Previsión) creado por la compañía en 1929.

⁹⁰ Álvaro (2008a), pp. 252-254.

⁹¹ Desconocemos su efecto en la práctica. CTNE, *Memoria Anual*, 1925; RTE, abril 1925.

empresa que tendrían lugar cuando la compañía telefónica no llevaba operando ni una década. De todo ello hablaremos en los siguientes apartados.

4.3.3. Problemas durante la Segunda República

“La nación española no está preparada en estos momentos para tomar a su cargo la ingrata labor que significaría hacerse con los servicios telefónicos. No nos engañemos [...] Hay mucho que organizar y mucho que hacer antes que pretender lleva a cabo la nacionalización de grandes empresas hoy en mano de capitales extranjeros”, *Negocios*, 1 de enero de 1932.

“Estamos liquidando uno de los grandes negocios ilegales de la Dictadura. Es evidente que en él se violentaron las leyes españolas y que para nada se tuvo en cuenta la soberanía nacional. El Estado republicano no puede menos que aplicar una rectificación terminante a semejantes desafueros”, *El Sol*, 4 de diciembre de 1932.

Para una compañía como ITT, que operaba alrededor del mundo y se financiaba eminentemente a través de la emisión de acciones en Bolsa, el derrumbe del *parquet* neoyorquino en el verano de 1929 supuso un severo revés, que obligó la ralentización en el fuerte ritmo de inversión seguido hasta entonces, y ello a pesar de contar con el apoyo económico del Export Import Bank (Eximbank).⁹² A ello se sumó, con menos de dos años de diferencia, los primeros problemas graves en la CTNE, uno de los principales activos del grupo, con el 20,44% de la inversión total realizada por el grupo a finales de 1935.⁹³ El motivo: la supuesta ilegalidad del contrato firmado por Primo de Rivera, quien, poniendo en jaque la soberanía nacional, había entregado el servicio telefónico a una empresa extranjera. De esta manera lo expresaba Indalecio Prieto en su mítica conferencia en el Ateneo de Madrid de abril de 1930, idea que encontró una fervorosa aceptación entre diferentes grupos del país e inició un debate público que no

⁹² Además del colapso de la Bolsa, la multinacional se vio perjudicada en los años siguientes por la disolución del patrón oro —con las fluctuaciones en el tipo de cambio que ello conllevaba— y el auge proteccionista. Para hacer frente a todo ello, además del crédito del EIB —agencia creada precisamente para fortalecer los negocios internacionales de las empresas estadounidenses tras la Gran Depresión—, algunas de sus subsidiarias (en China y Argentina) emitieron bonos para con éstos poder hacer frente a su deuda con ITT (Tetsuo, 1991 [1982/83], pp. 524-528).

⁹³ La filial española ocupaba el segundo puesto tras la argentina (que aglutinaba el 28,37% de la inversión total acumulada). ITT, *Annual Report* (1935).

hizo más que acrecentarse en los meses siguientes.⁹⁴ La labor realizada, los contactos de Behn en influyentes esferas políticas y financieras españolas, junto con el decidido apoyo diplomático estadounidense, permitirían finalmente a la multinacional capear el temporal.

A pesar de las garantías brindadas por parte del gobierno provisional, y en medio de los disturbios laborales más graves sufridos por la compañía hasta entonces, la supervivencia de la CTNE se puso en jaque a finales de 1931, cuando el contrato firmado con el Estado en 1924 fue denunciado en las Cortes por el nuevo ministro de Comunicaciones, Diego Martínez Barrios. Las críticas arreciaban desde diversos frentes, señalando irregularidades en el proceso de concesión y las ventajas excesivas concedidas a la empresa telefónica, como la reversión automática de las antiguas concesiones a previos muy bajos, el alto rescate estipulado en caso de nacionalización o los reducidos impuestos a los que estaba sujeta su actividad.⁹⁵

La empresa americana no dudó en acudir al Departamento de Estado para que intercediera a su favor, quien inmediatamente elevó al gobierno español un comunicado de apoyo a la compañía quejándose del trato al que se la estaba sometiendo.⁹⁶ Este fue el inicio de una abundante correspondencia entre ITT, tanto en Madrid como en Nueva York, con el gobierno y la embajada de EE.UU., y, por ende, con el gobierno español.⁹⁷ Las vicisitudes del principal inversor americano en el país no eran un asunto baladí y, como desde la embajada española en Washington se señalaba, la cuestión de la Telefónica fue peligrosamente cobrando un cariz internacional.⁹⁸ Desde los inicios del litigio, de hecho, las autoridades norteamericanas enfatizaron cómo la derogación del contrato con ITT se tomaría como señal del peligro que corrían los capitales extranjeros, en general, y estadounidenses, en particular; hecho que, a su vez, repercutiría sobre la inestable cotización de la peseta.⁹⁹

⁹⁴ Un seguimiento de la campaña de prensa en CTNE (1933), pp. 203-278.

⁹⁵ Carballo (1979) y, como ejemplo del debate contemporáneo, Cámara Agrícola *et al.* (1931).

⁹⁶ Comunicado del Departamento de Estado a la embajada de 11/12/31. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474. La obra de referencia para esta época es Little (1979), si bien se basa estrictamente en fuentes diplomáticas estadounidenses.

⁹⁷ Esta abundante correspondencia, especialmente para 1931 y 1932, se encuentra depositada en el NARA, RG59, DF 1930-39, Cajas 6474 y 6475.

⁹⁸ Telegrama embajada en Washington al Ministerio de Estado de 14/12/31 e informe de la embajada 22/12/31. AHMAE, R446/20.

⁹⁹ Así se lo hacía saber el subsecretario de Estado americano (Sr. Crosby) a Alcalá Zamora el 12/12/31. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474. Véase, asimismo, Little (1979), p. 456. Argumentos similares había utilizado Behn poco meses antes ante Azaña, por entonces ministro de Guerra. Según este último, tan sólo habían tenido “unas cuantas palabras corteses” (Azaña, 1990, p. 72).

La propuesta de Martínez Barrios quedó arrinconada durante los primeros meses del gobierno de Azaña, con el pretexto de ser estudiada por una comisión parlamentaria. Las perspectivas en el seno de ITT eran diversas. En el verano de 1932, sin embargo, predominó la postura de L. Proctor, quien, siguiendo los consejos de Santiago Alba, consideraba que Azaña no retiraba dicho proyecto sólo con el fin de contener a los más radicales de su gobierno. Así, convenció a la embajada americana, en contra de la opinión de otros directivos de la multinacional, para que, al menos de momento, no interviniera y no se avivaran las críticas.¹⁰⁰ A la par, se siguieron estrictamente todos los requerimientos legales que se solicitaban por parte del gobierno español y se difundió activamente la obra realizada (CTNE, 1932 y 1933).

Esto no fue suficiente, empero. En noviembre de 1932 fue reintroducida en las Cortes el proyecto de ley sobre la ilegalidad del contrato, e incluso Azaña, poco antes, había comentado a directivos de ITT que, aunque personalmente no estaba en contra de la compañía americana, la posición de su gobierno era demasiado delicada para garantizarle su protección, y cuanto menos podría revisarse el contrato para hacerlo más favorable al Estado.¹⁰¹ Su opinión, no obstante, cambió tras reintroducir el proyecto, asegurando a la embajada americana que se llegaría a una solución conjunta y que sólo había que dejar pasar el tiempo.¹⁰² Sin embargo, las autoridades estadounidenses y la multinacional, quienes trabajaron mano a mano en este asunto, aumentaron su presión sobre el gobierno republicano, amenazando con la publicación de una nota de prensa (finalmente divulgada) denunciando los problemas de las empresas extranjeras que operaban en España. Su estrategia, en un gobierno que a toda costa quería evitar la salida de capitales del país, surtió efecto. Azaña, siguiendo sus recomendaciones, constituyó en diciembre una Comisión –formada por representantes de la entidad telefónica y del gobierno– para estudiar conjuntamente el contrato y suspendió el debate en las Cortes.¹⁰³ Algunas diferencias sobre la composición de dicha Comisión –a la compañía telefónica llegaron rumores sobre la preferencia de elegir a españoles– aún llevaron a la embajada americana a elevar una

¹⁰⁰ Carta del embajador en Madrid al Departamento de Estado de 1/8/32. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474.

¹⁰¹ Carta del embajador en Madrid al secretario de Estado de 18/11/32 y 22/11/32. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474.

¹⁰² Carta del embajador en Madrid al secretario de Estado de 25/11/32. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474.

¹⁰³ Por el Estado, Casanueva, director general de Justicia; Sartre, director general de Telecomunicaciones; y Gárate, delegado en la compañía por el Ministerio de Finanzas; y, por parte de la compañía, Frank Polk, Logan Rock y Gurmensindo Rico. Cartas del embajador al secretario de Estado de 04/02/33 y 23/02/33. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474.

nota de protesta al gobierno español antes de que finalizara el año¹⁰⁴, además de aprovechar las negociaciones comerciales que entre ambos países tuvieron lugar en abril de 1933 para insistir sobre la cuestión telefónica. A juicio de Behn, no obstante, la situación estaba controlada ya por aquel entonces, pues entendía que todo el proceso se había originado por razones políticas y lo mejor era “*taking the situation slowly*”.¹⁰⁵ Aún así, la empresa telefónica tuvo que encajar algún golpe, como que el servicio de telefonemas revirtiera al Cuerpo de Telégrafos al expirar la concesión que había poseído hasta entonces (Bahamonde, 1993, p. 219).

Las impresiones del *Coronel* se demostraron como ciertas. Todavía en junio de 1934, el Consejo de Ministros, con disensiones al respecto, estaba discutiendo la fórmula más adecuada para disminuir el poder de ITT en el seno de Telefónica, bien vendiendo una parte de las acciones a particulares españoles, bien equiparando los derechos de las acciones preferentes con los de las ordinarias, que, en su mayoría en posesión de la firma americana, eran las que comportaban el derecho a voto en las Juntas.¹⁰⁶ Al final del verano, la llegada al poder en septiembre de Alejandro Lerroux, supuso el fin de las hostilidades hacia la CTNE, al menos hasta la victoria del Frente Popular en 1936 –cuando las intenciones del nuevo gobierno de revisar el contrato volvieron a provocar la intervención de la diplomacia estadounidense–. Y es que la empresa telefónica había contado con sus propios contactos en las Cortes, como Lerroux y Miguel Maura, además del firme apoyo de las autoridades americanas y, en particular, de su embajada.¹⁰⁷ El cambio de gobierno que tuvo lugar en mitad del conflicto –al sustituir Roosevelt a Hoover como presidente en abril de 1933– no restó fuerza al apoyo prestado.

La caída del gobierno de Lerroux supuso nuevos quebraderos de cabeza para la empresa americana. Según la información que recoge Little, los ejecutivos de CTNE no ocultaron su antipatía hacia el bloque del Frente Popular, del que se temía nuevos intentos de cancelación del contrato y sabotajes, algo que tempranamente se hizo

¹⁰⁴ El 19/12/32. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474.

¹⁰⁵ Conversación entre el Departamento de Estado y los representantes de ITT (Behn, Proctor y Page), 23/02/33. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474.

¹⁰⁶ Telegrama de Rock a Behn (en Nueva York) y a la embajada americana (06/06/34), y carta posterior de la embajada al secretario de Estado (12/06/34). NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474.

¹⁰⁷ Esto aparece repetidas veces en los mensajes entre los directivos de ITT en Nueva York y en España. Por ejemplo, mensaje de Rock a Behn (21/04/33) y carta de embajada al Departamento de Estado (12/06/34). NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475. Lerroux logró que en septiembre de 1931, cuando empezó a revisarse el contrato con la CTNE, el gobierno de Alcalá Zamora no decidiera cancelarlo sin ni siquiera escuchar a la empresa, como los más radicales dentro del Consejo de Ministros pretendían (Azaña, 1990, pp. 111-112).

saber a las autoridades americanas.¹⁰⁸ De hecho, tras la victoria de este grupo, fue publicado en el Boletín Oficial del Estado (23/05/36) la revisión del contrato, parece que por descuido del primer ministro Santiago Casares Quiroga –se trataba de una propuesta confidencial del ministro de Comunicaciones–. Page solicitó entonces a la embajada americana su intervención, ante la cual el gobierno, tan sólo siete días después de su publicación, aseguró que se obviaría el citado decreto. Pero las aguas no se mantuvieron tranquilas por mucho tiempo. Poco después, en medio de la escalada de violencia que precedió al estallido de la Guerra Civil, murió Rock, la persona de ITT que había llevado las riendas en España, y que fue sustituida por el propio Behn. Los acontecimientos que sucedieron en adelante justificaron sobradamente la presencia del presidente de ITT.

4.3.4. La dirección de la compañía durante la Guerra Civil e inmediata posguerra

Las dificultades para la CTNE volvieron poco tiempo después del intento de nacionalización republicano, con el estallido de la Guerra Civil. Como es sobradamente conocido, la empresa operó en ambos frentes.¹⁰⁹ Contó para ello con el suministro de las filiales de ITT, a los “rojos” desde Francia y a los “blancos” desde Estados Unidos a través de Lisboa.¹¹⁰ Menos se ha investigado, empero, sobre cómo se organizó la empresa durante la contienda y, en concreto, sobre cómo la multinacional lidió con esta situación. Y es que al poco tiempo del levantamiento la dirección de la empresa telefónica (Cuadro 4.5) se dividió, una maniobra que le permitió a la empresa americana navegar entre dos aguas y, como el tiempo se encargaría de demostrar, no perder las riendas de su filial.

¹⁰⁸ Little (1979), pp. 467-471. Las autoridades estadounidenses, no obstante, eran reticentes a creer los rumores de sabotaje.

¹⁰⁹ CTNE, *Memoria Anual* (1936-39); Deloraine (1974) y Bolloten (2004 [1961]).

¹¹⁰ Entrevista de H. N. Pease (vicepresidente), J.S. Wright (asistente) y J.W. Bohle (asistente) con R. Wohlforth y J. W. Walker (Antitrust Division, Department of Justice) del 20/04/42. Informe confidencial enviado a la *Intelligence Section of Board of Economic Warfare* (Department of Commerce). NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256. Las actas de los Consejos de Administración en ambos frentes hacen referencia a pedidos a SESA, entre otras empresas. Las fábricas de SESA, en Santander y en Madrid, quedaron, durante buena parte de la guerra, cada una en un bando (Calvo, 2009a, pp. 51-52).

CUADRO 4.5**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A 31/03/1936**

Nombre	Cargo
Estanislao de Urquijo y Ussía	Presidente
Lewis J. Proctor	Videpresidente
Logan N. Rock	Vicepresidente y director general
Amadeo Álvarez García	Videpresidente
Fred T. Caldwell	Videpresidente
José López Nieulant	Tesorero
Gumersindo Rico González	Secretario
Sosthenes Behn	Vocal
Juan Antonio Güell y López	Vocal
José Escudero Toledo	Vocal
José Lázaro Galdiano	Vocal
Clifford G. Chester	Vocal
Guillermo Gil de Reboleño	Vocal
Andrés Moreno García	Vocal
Lorenzo Martínez Fresneda	Vocal
Emilio Morayta Serrano	Delegado del gobierno
Enrique Escudero Cisneros	Delegado del gobierno
Manuel Mateos Silva	Delegado del gobierno

Fuente: CTNE, *Memoria Anual* (1935).

A pesar de las simpatías que los sublevados despertaban entre algunos de los directivos norteamericanos, los consejeros de la multinacional conformaron, junto con la Delegación del Gobierno y algunos mandos intermedios, la dirección de la compañía en la zona republicana (Cuadro 4.6).¹¹¹ Así, Caldwell, máximo representante americano tras la marcha de Behn a Francia poco después de la sublevación, acompañó al gobierno republicano en su traslado a Valencia, primero, y a Barcelona, posteriormente.¹¹² Con esta estrategia la multinacional pretendía evitar que su

¹¹¹ En mayo de 1942, cuando ITT ya había recobrado el control de CTNE tras un largo proceso de negociación, desde el gobierno americano se hacía referencia a confesadas simpatías de Caldwell (sometido incluso a proceso de depuración tras la contienda) hacia el régimen franquista. Informe confidencial de R. Wohlforth y J. W. Walker (Antitrust Division, Dep. of Justice) a la *Intelligence Section of Board of Economic Warfare* (Department of Commerce) de 02/05/42. NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256. Behn, por su parte, había ofrecido inicialmente el servicio a los sublevados (Little, 1979, p. 469; y Jackson, 1965, p. 248). No obstante, tras el conflicto Cárdenas confidencialmente indicaba a Moffat antipatía de Franco hacia Behn porque éste le había indicado en 1934 que si alguna vez España necesitaba ayuda se la prestaría, pero cuando le mandó algún mensaje al inicio de la guerra no fueron bien recibidos. Memorandum of conversation Cárdenas – Moffatt de 18/19/39. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹¹² Behn abandonó España coincidiendo con el cierre de la embajada americana y tras la insistencia del Departamento de Estado. Ello evitó que fuera sometido a depuración tras la guerra. Como puede apreciarse en el Cuadro 4.6, el personal de ITT se iba rotando, en buena parte gracias a la intercesión del Departamento de Estado para que el cónsul español en Francia (país de tránsito de sus empleados mientras esperaban entrar en la Península) extendiera los necesarios visados. Véanse los telegramas en NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

personal quedara dividido en dos regímenes distintos¹¹³; pero, sobre todo, mantener el control de la filial –que temía cayera en manos del gobierno y, sobre todo, de los comités obreros–, a la par que contentaba al gobierno republicano.¹¹⁴ Las actividades de ingeniería, además, se suspendieron, ocupándose los ingenieros (sólo dos en mayo de 1938) en tareas de conservación.¹¹⁵ No obstante, cara a los insurgentes la empresa telefónica, salvo administración y contabilidad, había sido militarizada por el gobierno republicano, según decreto oficial de 29 de octubre de 1936. Otra cosa es, que en realidad, dicha militarización había sido pactada entre ambas partes, asumiendo el Estado toda la responsabilidad sobre las pérdidas que se generaran, además de encargarse de controlar la conflictividad obrera.¹¹⁶ Ni esto ni la continua presencia de los directivos de ITT impidieron, sin embargo, los fuertes altercados que tuvieron lugar en la ciudad condal.

CUADRO 4.6

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ EJECUTIVO EN LA ZONA REPUBLICANA

26/09/1936		27/12/1937		19/01/1939	
Nombre	Cargo	Nombre	Cargo	Nombre	Cargo
F. T. Caldwell	Vicepte. y dtor. gral.	F. T. Caldwell	Vicepte. y dtor. gral.	F. T. Caldwell	Vicepte. y dtor. gral.
C. G. Chester	Secretario	E. O. Stark	Secretario	E. O. Stark	Secretario
G. N. Saurwein	Vocal	G. N. Saurwein	Vocal	O. C. Bagwell	Vocal
G. Dennis	Tesorero	O. C. Bagwell	Vocal	G. Dennis	Tesorero
H. L. Hart	Vocal	Mr. Sackstede	Vocal	E. O. Ralph	Vocal
Sr. García Becerra		Sr. Trápolli Ruiz	Del. Gob.	L. Somoza	Del. Gob.
Sr. Vidal	Del. Gob.	Sr. Vidal	Del. Gob.	Sr. Vidal	Del. Gob.
Á. Menéndez	Del. Gob.	Á. Menéndez	Del. Gob.	Á. Menéndez	Del. Gob.

Nota: Además, dos directivos de ITT –Miguel Múgica y Antonio Rosado– y uno de CTNE –Antonio Ahumada– en puestos de responsabilidad en el transcurso de la guerra en Madrid, Barcelona y Valencia. El 17/12/38 y el 19/01/39 se celebraron en Barcelona las últimas reuniones del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, conformado por los mismos consejeros. En febrero de 1939 el Consejo de Administración nombrado en la zona sublevada llegó a la ciudad para recoger toda la documentación de la empresa allí depositada.

Fuentes: AT, ACA 180 (26/09/36); CA en zona republicana, acta 17/12/38; CE en zona republicana, actas 02/12/36, 27/12/1937 y 19/01/1939; CA en zona franquista, acta 13 (27/12/37); y Deloraine (1974), p. 71.

¹¹³ A finales de 1936 se preveía que, en caso de que cayera Madrid, la dirección en Barcelona (Chester, Carroll y van Tubergen) partiría hacia la capital (luego habría una reunificación de la dirección junto con el grupo Urquijo). Telegrama del consulado estadounidense en Barcelona al secretario de Estado de 10/11/36, NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹¹⁴ AT, CA en zona republicana, actas de 26/12/36 y 26/11/37; AT, CE en zona republicana, acta de 13/10/37; y telegrama de Behn (desde París) a Pitkin (Nueva York) de 04/42/36, NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹¹⁵ AT, CE, acta en zona republicana de 18/5/38.

¹¹⁶ Telegrama de la embajada estadounidense al Departamento de Estado (30/10/36 y 12/11/36). NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

En efecto, la multinacional contó, a pesar de sus esfuerzos, con escaso poder de maniobra en Barcelona al poco tiempo de producirse el alzamiento. La empresa estuvo controlada por la Unión General de Trabajadores (UGT) y la Confederación Nacional de Trabajadores (CNT), de tal forma que la dirección sólo se dedicaba a llevar la contabilidad, precisando de autorización del Comité para retirar fondos (Bolloten, 2004, p. 165). Los problemas arreciaron, empero, en el otoño de 1936, a raíz de una petición de subida salarial promovida por las dos organizaciones sindicales.¹¹⁷ UGT decidió finalmente postergar su demanda, en espera de tiempos mejores, pero no así el Comité Central de Teléfonos de Barcelona (adscrito a la CNT).¹¹⁸ A pesar de la intercesión ante la Generalitat por parte del consulado americano en Barcelona –acción por la cual sería recriminado posteriormente por el Departamento de Estado–, el comité obrero llegó a hacer pagos a los trabajadores pese a la oposición de la dirección.¹¹⁹ Finalmente, el 24 de noviembre de 1936 el Ministerio de Comunicaciones ordenó la creación de un comité con representantes tanto de los trabajadores como de la dirección y el gobierno con el fin de llegar a un acuerdo. Y ya antes, llamó a los representantes de la compañía para obligarles a establecer una nueva escala de salarios que excedía, con mucho, lo pactado entre la CTNE y el gobierno republicado en el acuerdo de militarización.¹²⁰ De hecho, el 2 de diciembre de 1936 la Generalitat decidió aprobar el incremento salarial para los últimos tres meses¹²¹, aunque este asunto fue diluyéndose con los acontecimientos de la guerra. No obstante, los directivos de la CTNE cada vez tuvieron más problemas para abarcar el control de la compañía en el territorio republicano y, de hecho, la militarización fue en aumento según fue recrudeciéndose conflicto. En agosto de 1938, ésta afectaba a todos los servicios de telecomunicación, teléfono y telégrafo.¹²²

¹¹⁷ A finales de junio de 1936 las organizaciones obreras habían presentado las bases para el nuevo convenio colectivo que había de negociarse. La sublevación impidió tal negociación, por lo que la compañía decidió mantener mismas condiciones hasta que se resolviera situación. AT, CE en zona republicana, acta 12/05/37.

¹¹⁸ Acta notarial de 04/11/36, a instancia de Carroll, enviada al secretario de Estado el 21/11/36. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹¹⁹ Informe del consulado en Barcelona al Departamento de Estado de 10/11/36; Telegrama del Departamento de Estado al consulado de 11/11/36; Acta notarial de 04/11/36, a instancia de Carroll, enviada al secretario de Estado el 21/11/36; y Telegrama del consulado en Barcelona a embajada americana de 09/11/36. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹²⁰ Telegrama del consulado en Barcelona a secretario de Estado de 03/12/36. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹²¹ Telegrama del consulado en Barcelona al secretario de Estado de 14/12/36. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹²² AT, CE en zona republicana, acta de 03/08/38.

En el bando sublevado, la dirección de la empresa telefónica recayó en los grupos financieros que habían avalado el proyecto de ITT, como sus socios del Urquijo y del Hispano Americano. Sin acudir a las reuniones desde el alzamiento, en octubre de 1936 eran suspendidos oficialmente como consejeros el marqués de Urquijo, el conde de Güell, Lázaro Galdiano, Escudero Toledo, Álvarez García, López Nieulant y Moreno García, a los que se sumaron las dimisiones de Martínez Fresneda y Gil de Reboleño.¹²³ Como fue habitual entre empresarios y financieros de la época, estos consejeros se trasladaron a la zona sublevada para poco tiempo después, como puede comprobarse en el Cuadro 4.7, constituir allí la dirección de la compañía.¹²⁴ A los antiguos consejeros se unieron diferentes directivos y un representante de la Junta Técnica del Estado. La voz cantante en la gestión diaria, durante y tras el conflicto, estuvo a cargo de Demetrio Mestre. Antiguo empleado de la Peninsular y desde 1924 delegado de la CTNE en Canarias, su participación en la sublevación le valió un rápido ascenso a subdirector general, vicesecretario y, coincidiendo con la disolución del Consejo de la CTNE en Barcelona, director general.¹²⁵ Además, junto con el marqués de Urquijo, recibió plenos poderes de la compañía, incrementados por la supresión del cargo de tesorero general y la salida del país de uno de los hombres españoles más emblemáticos en la historia de la empresa, el secretario Gurmensindo Rico, cuyo cargo fue suspendido.¹²⁶ El protagonismo adquirido en esta época, así como su apoyo al nuevo régimen, influyó en la fuerte oposición de Mestre a la vuelta de la dirección americana tras la guerra.

¹²³ AT, ACA 181 (26/10/36).

¹²⁴ Aunque hubo notables excepciones, fue frecuente que los empresarios escaparan a la zona franquista bien por convicción, bien escapando de la persecución iniciada por los comités y milicias populares. Sobre el empresariado español durante la guerra civil, véase Torres (2006) y Cabrera y Del Rey (2008).

¹²⁵ AT, ACE 431 (29/03/33); AT, CA en zona franquista, actas 1 (30/01/37), 8 (31/07/37) y 27 (27/02/39); y AT, ACA 392 (22/12/65). Mestre, desde la central de Telefónica y como responsable también de Radio Tenerife, permitió que Franco, aún en Canarias en las primeras horas del alzamiento, se comunicara con los sublevados marroquíes. Incluso se hizo pasar por gobernador civil para que al real no le llegaran la orden desde Madrid de detener a Franco (Vaca de Osma, 1991, p. 124; Martín Tardío, 1998; y http://www.generalisimofranco.com/biografia/p_22.htm, fecha de consulta 25/06/07).

¹²⁶ AT, CA en zona franquista, actas 13 (27/12/37) y 8 (31/07/37). Rico decidió exiliarse (su última asistencia al Consejo data de finales de mayo de 1937), reacción que terminaría provocando su expulsión de la compañía tras la guerra. AT, CA en zona franquista, actas 6 (26/05/37) y 7 (29/06/37), y Pérez Yuste (2004). El propio Behn le había facilitado la salida del país al iniciarse la guerra. Cartas de 31/05/37 y 15/06/37 de Bowers al Departamento de Estado sobre la actuación de la CTNE en ambos frentes. NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475. Behn facilitó el exilio de otros directivos españoles, como Clara Corellano, una de las figuras clave, como veremos, en la gestión de la empresa tras la guerra (Deloraine, 1974, pp. 70-72).

CUADRO 4.7**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ EJECUTIVO EN LA ZONA FRANQUISTA**

30/01/37		26/03/38	
Nombre	Cargo	Nombre	Cargo
Marqués de Urquijo	Presidente	Marqués de Urquijo	Presidente
Conde del Real Agrado*	Vicepresidente	Conde del Real Agrado*	Vicepresidente
Gurmensindo Rico	Secretario	Andrés Moreno	Vocal
Conde de Güell	Vocal	Lorenzo Martínez Fresneda	Vocal
Demetrio Mestre Fernández	Subdirector general	José Escudero de Toledo	Vocal
Arturo Roldán Lafuente	Del. Gob.	Marqués de Perijáa	Vocal
		Demetrio Mestre Fernández	Vicesecretario
		Arturo Roldán Lafuente	Del. Gob.
		Enrique Fernández Casas	Del Gob.

Notas: * Representado por el marqués de Urquijo. Obviamente, algunos directores de distrito también estuvieron en la dirección de la compañía en el bando franquista, como Modesto Nieto Gil (director del 5º distrito, pasó a director de Tráfico y Construcciones y Conservación), Joaquín Sánchez Moreno y Alejandro Rodríguez Apolinario, que sustituyeron al anterior desde febrero de 1938 como, respectivamente, directores de Tráfico y Construcciones y Conservación.

Fuentes: AT, CA en zona franquista, actas 1 (30/01/37), 3 (11/03/37), 8 (31/07/37), 9 (26/08/37), 11 (26/10/37), 13 (27/12/37), 15 (26/02/38) y 27 (27/02/39).

La división de la dirección de la compañía no impidió, lógicamente, que ITT tuviera presiones por parte de los rebeldes para dejar de prestar servicio al bando republicano, especialmente en diciembre de 1938, cuando se temió que Franco cediera a las presiones del gobierno nazi para tomar la CTNE y crear, bajo la supervisión alemana, un monopolio conjunto de radio, telégrafo y teléfono.¹²⁷ Según la información recibida por el *Coronel*, una comisión alemana había visitado España en enero de 1939, elaborando un informe en posesión del Ministerio de Interior franquista.¹²⁸ Estos rumores, y el desequilibrado juego de fuerzas entre ambos bandos a esas alturas de la contienda, hicieron que ITT comenzara a seguir, desde finales del 38, una política de acercamiento a los que ya se vislumbraban como vencedores.¹²⁹ Las autoridades franquistas no se dejaron seducir, finalmente, por la propuesta alemana. Pero tampoco se lo pondrían fácil a la multinacional al acabar el conflicto.

¹²⁷ Behn se había enterado en Alemania a través de Siemens Halske y otros contactos privados y oficiales. Nota de ITT a la embajada estadounidense de 28/12/38, NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6474; y telegrama de Weddell al Departamento de Estado tras entrevistarse con Behn de 09/07/39, en NARA, RG59, DF 1930-1939, Caja 6475, y FRUS, Vol. III, p. 837. El consejero de la embajada estadounidense en Madrid, Williard Beaulac, data de 1939 tal plan (Beaulac, 1986, p. 101).

¹²⁸ Carta de Weddell al secretario de Estado de 20/07/39, FRUS, Vol. III, p. 838.

¹²⁹ Comenzando con Francisco Gómez-Jordana Sousa (conde de Jordana), el ministro de Asuntos Exteriores nombrado por los rebeldes (Deloraine, 1974, p. 72).

En efecto, tras la guerra ITT tardó varios meses en recuperar la dirección de la filial española.¹³⁰ Sus directivos, tras haber entregado el propio Caldwell la documentación que restaba en su poder, fueron apartados de la CTNE y sujetos a depuración, como el resto del personal.¹³¹ Al propio Behn, deseoso de regresar a España para dirigir de primera mano la vuelta a la normalidad en sus filiales, se le negó la entrada en el país, argumentándose que era necesario previamente investigar su implicación en el bando republicano durante la guerra.¹³² Para el Departamento de Estado y la embajada estadounidenses, todo era una maniobra para erosionar de alguna manera la posición de ITT en la CTNE. Ello respondía tanto a la política cada vez más nacionalista que se vislumbraba en el nuevo gobierno, como al deseo de dar un escarmiento a una empresa que había colaborado con el bando republicano. A juicio de la multinacional, a todo ello se unía el deseo de Mestre, nombrado director general con el apoyo franquista, para retener su poder en la compañía, aprovechando “*the guise of depuración*”.¹³³ No obstante, era consciente de la aversión que el *Coronel* despertaba en algunos altos cargos del *Nuevo Estado*, como Franco y, especialmente, Serrano Suñer; todo, por su supuesto desdén, en comparación al gobierno republicano, durante la guerra.¹³⁴ Así lo aseguraban hombres de confianza de Behn muy bien posicionados en el nuevo gobierno, como el coronel Ungría, jefe de la Policía e Inteligencia Militar, y el coronel Galarza, subsecretario de la Presidencia.¹³⁵ Como quedó meridianamente claro desde la primavera del 39, ITT necesitaba del apoyo

¹³⁰ Las negociaciones a partir de correspondencia entre las autoridades estadounidenses (Departamento de Estado y embajada en España), las españolas (sobre todo el embajador en Estados Unidos y el Ministerio de Asuntos Exteriores), ITT y la CTNE. Documentación depositada en AHMAE R1671/6; NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256; NARA, RG259, Entry 30, Cajas 8 y 19 –esto último correspondencia entre directivos de ITT en Nueva York y en España (fundamentalmente entre Caldwell y Behn cuando el segundo se encontraba fuera del país); y FRUS, Vol. III, pp. 820-856. Referencias a otros fondos señalados en las notas.

¹³¹ AT, CA en zona franquista, acta 30 (26/05/39).

¹³² Y anteriormente se le negó el visado hasta que Estados Unidos reconociera al nuevo gobierno franquista. *Document Files Notes* de 09/02/39 y 10/03/39 del *Chief of the Division of European Affairs*, NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

¹³³ Cita en Carta del encargado de negocios en España al secretario de Estado, 11/05/39, FRUS, Vol. III, pp. 820-824.

¹³⁴ Según Cárdenas, Franco le había enviado dos misivas durante la guerra en busca de su apoyo, que ya había tanteado en 1934. *Memorandum of Conversation*, Chief of European Affairs, 18/10/39, FRUS, Vol. III, pp. 846-847. Sobre Serrano Suñer, véanse, asimismo, las cartas de Weddell al secretario de Estado de 26/09/39 y 14/12/39, FRUS, Vol. III, pp. 843-845 y 849-850; y el telegrama de la embajada al secretario de Estado de 19/11/39, NARA, RG59, DF 1930-1939, Caja 6475.

¹³⁵ El primero facilitó su entrada, como se señala en la nota 217. El segundo intercedió para que Suñer se entrevistara con Franco en diciembre de 1939, a la par que le desaconseja pedir audiencia al Caudillo. Referencias a la amistad de Behn con ambos en telegrama de Weddell al secretario de Estado de 14/12/39, NARA, RG59, DF 1930-1939, Caja 6475, y FRUS, Vol. III, pp. 849-850; y carta del encargado de negocios en España al secretario de Estado de 11/05/39, FRUS, Vol. III, pp. 820-824.

diplomático estadounidense para defender sus intereses en España. Y lo consiguió: la vuelta de Behn a España pasó a primera plana, junto con la repatriación de los prisioneros de guerra americanos, en las relaciones diplomáticas entre ambos países en los meses siguientes. A ello se unieron las primeras peticiones de crédito españolas a las autoridades americanas.

Y es que el “Gibraltar telefónico” se convirtió pronto en la principal carta de las autoridades franquistas para intentar conseguir ayuda económica con la que iniciar la recuperación del país; en concreto, un crédito del EIB para la adquisición de 300.000 balas de algodón, sin el cual, informaba el embajador español en Washington, el país caería “*completely into the arms of Germany and Italy*”.¹³⁶ El Departamento de Estado, por su parte, estableció un claro nexo entre respetar los intereses de la compañía estadounidense, con la vuelta y el fin de la depuración de sus consejeros, y autorizar créditos al nuevo gobierno:

“the connection between the permission for Behn to return to Spain and the granting of the cotton credits had become increasingly close and [...], although not speaking officially, [...] should permission be granted for Behn to return to Spain it could not help but facilitate the granting of the cotton credits”.¹³⁷

Al fin y al cabo, como el vicesecretario de Estado comentaba a Cárdenas:

“Reports had reached [me] that the element in the Spanish Government which represented the Falange were determined to pursue a policy of nationalization and that if this policy included the confiscation of the properties of the American Telephone Company as well as other legitimate American investments in Spain, there would, of course, be little logical reason why this Government should proceed with the granting of credits to a government which intended to confiscate American properties”.¹³⁸

Con el fin de evitar que los españoles utilizaran el tema de ITT –y, en general, el respeto a las inversiones americanas en el país– como moneda de cambio para obtener crédito en Estados Unidos, las autoridades americanas agilizaron los trámites

¹³⁶ Cita en telegrama del Departamento de Estado a la embajada en España de 01/07/39, en NARA, RG59, DF 1930-1939, Caja 6475, y FRUS, Vol. III, pp. 835-836. Nótese que ello coincide con los rumores de que Alemania está tratando de unificar y controlar todos los servicios de comunicación españoles, como acabamos de ver. Primeras conversaciones del crédito del EIB en mayo de 1939, *Memorandum of Conversation*, de la reunión entre Cárdenas y el vicesecretario de Estado de 29/05/39, recogido en carta del Departamento de Estado al embajador en España de 02/06/39, NARA, RG59, DF 1930-1939, Caja 6475, y FRUS, Vol. III, pp. 827-830. Así se lo hacían saber Franco y Suñer a Weddell en una reunión del 22/06/40. NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256.

¹³⁷ Informe de Weddell sobre entrevista de Robert M. Scotten (consejero en la embajada en Madrid) con Bárcenas (vicesecretario de Asuntos Exteriores) celebrada el 20/07/39. Informe enviado ese mismo día al secretario de Estado. FRUS, Vol. III, pp. 838-839.

¹³⁸ Entrevista de Cárdenas con el subsecretario de 22/06/39, recogido en carta del secretario de Estado a Weddell de 01/07/39, FRUS, Vol. III, pp. 835-836; y NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475.

en el EIB, confiando que este gesto de buena voluntad sirviera para normalizar la situación en la empresa telefónica.¹³⁹ Tras entrevistarse el embajador estadounidense con el propio Franco, el gobierno franquista permitió el regreso de Behn y la restitución del resto de los directivos americanos en el Consejo de la CTNE. Ello no se tradujo, empero, en la recuperación del control de la compañía. Como relataba Behn a otros directivos neoyorquinos:

“It is impossible to present for us to exercise our rightful position in the company as principal common shareholders [...] and principal creditor [...] since the members of the Board of Directors as now composed (excluding the three military men who are Government delegates) who are generally old friends, are absolutely terrorized by what governmental action might be taken against them if they show an inclination to favour the Americans. The President and Vice President (very old friends) have personally definitely admitted to me that they fear to take any action in our support since, if they did, they believe that the Government might take action against them and their properties in the way of fines, elimination from Board of Directors, etcetera”.¹⁴⁰

Los ejecutivos de ITT, por lo tanto, estaban presentes en las reuniones del Consejo, pero con las manos atadas. De poco servían las entrevistas que Behn mantuvo con diferentes cargos públicos españoles, como el ministro de Asuntos Exteriores, el de Finanzas, y el de Industria y Comercio. Mientras, el gobierno español –y, especialmente Suñer– contaba con Mestre como principal valedor en el seno de la compañía. No obstante, a pesar de las limitaciones a las que se refería Behn, tanto el marqués de Urquijo y el conde del Real Agrado, entre otros, intentaron interceder a su favor y ralentizar aquellas decisiones del Consejo que afectaran negativamente a la multinacional. En relación a lo último, el asunto más significativo fue la discusión sobre el programa de reorganización de la compañía presentado por Mestre al poco de finalizar la contienda, que, a juicio de Behn, infravaloraba el esfuerzo iniciado desde la multinacional con anterioridad a la guerra. Finalmente fue aprobado, pero constando la

¹³⁹ Finalmente, 250.000 balas de algodón, según el acuerdo alcanzado a finales de julio de 1939. Carta del secretario de Estado a Weddell de 22/07/39, en FRUS, Vol. III, pp. 839-843. Curiosamente, el presidente del EIB por estas fechas fue nombrado en 1940 presidente de American Cable & Radio Corporation –filial de ITT– y consejero de la multinacional en 1942. NARA, RG259, E30, Caja 11; Oslin (1992), p. 293.

¹⁴⁰ Telegrama de Behn a Page a través de la embajada estadounidense en Madrid, 13/04/40. En otra carta Behn mencionaba que *“it had been indicated to them that their action had been unduly influenced by me and might be considered as unfriendly by the Government”*. En el telegrama de Behn a Page a través de la embajada estadounidense en Madrid, de 13/01/40, indicaba: *“If the President [el marqués de Urquijo] (who has been too scared to act up to the present time because of alleged treats against him if he supports the Americans and since he believes any action by him in favour of the Americans would result in his losing his position as President of the Telephone Company and other enterprises) should call on the Minister of the Interior he may see him in one week or one month and it is more than likely that he will return more scared or possibly with instruction to vote against us”*. Todo ello en NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256. Véase, asimismo, el informe de Weddell a Beigbeder 29/12/39, AHMAE R1671/6.

oposición de Behn y tras haberse suspendido la sesión en una ocasión.¹⁴¹ El marqués de Urquijo, por su parte, llegó a entrevistarse, con carácter particular, con Suñer, con el fin de que se aprobara la celebración de una Junta General de Accionistas, en la cual, a juicio de Behn, se ratificaría la vuelta de los directivos americanos.¹⁴² Previamente se había constituido una comisión en el seno del Consejo de la CTNE con la misma finalidad, formada por el presidente, vicepresidente y director general (el marqués de Urquijo, el conde del Real Agrado y Mestre, respectivamente) y a pesar de la abstención de la Delegación del Gobierno. Ni ésta ni posteriormente el marqués tuvieron éxito, pues las autoridades españolas se opusieron a tal convocatoria hasta que las cuentas de la compañía durante la Guerra Civil no hubieran sido aprobadas.¹⁴³

El pacto final no llegó hasta el 19 de Agosto de 1940, tras dos acuerdos previos entre Behn y Suñer no ratificados por el Consejo de Ministros.¹⁴⁴ Para aquel entonces, el *Coronel* hasta se había comprometido, si retomaba el control de la CTNE, a ampliar la capacidad productiva de las plantas de SESA en Madrid y Santander, cuadruplicando y duplicando, respectivamente, el número de empleados, mientras incrementaba así las exportaciones españolas hacia las filiales del grupo en América Latina.¹⁴⁵ Desde Washington, Cárdenas llevaba tiempo instando al acuerdo, pues había contactado con un grupo de hombres de negocios que, una vez solucionado el asunto de la Telefónica, les ayudarían a obtener más créditos del Eximbank.¹⁴⁶ Y es que, tras el crédito del algodón, se habían realizado nuevos sondeos para adquirir más materias primas y alimentos.¹⁴⁷ Las instituciones financieras privadas, por su parte, no se atrevían a conceder préstamos sin el respaldo oficial, dada la situación económica española y la escasa sensibilidad, a juzgar por el asunto telefónico, mostrada hacia los

¹⁴¹ AT, ACA 56 (22/07/40).

¹⁴² AT, ACA 49 (29/04/40).

¹⁴³ AT, ACA 47 (30/03/40 y 10/04/40).

¹⁴⁴ AHMAE, R1671/6 y telegrama de la embajada estadounidense al secretario de Estado de 19/08/40, NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256. Los acuerdos previos en la carta de la embajada americana a MAE de 01/02/40, AHMAE R1671/6; y carta desde la embajada al Ministerio de Asuntos Exteriores y entrevista de James Clement Dunn (Departamento de Estado) con Cárdenas al respecto el 18/03/40, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256

¹⁴⁵ Antes precisaba importar maquinaria de la filial de París, algo que esperaba poder hacer con el apoyo del gobierno español. Carta de Wedell al secretario de Estado de 26/09/39, en NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475; y FRUS, Vol. III, pp. 843-845.

¹⁴⁶ El National City Bank, entre otros. Telegrama embajada en Washington al ministro de Asuntos Exteriores 29/02/40, AHMAE R1671/6.

¹⁴⁷ En diciembre de 1939 a través del gobernador civil de Barcelona al cónsul americano en dicha ciudad; y un mes más tarde Cárdenas en Washington para comprar trigo. Véanse, respectivamente, carta de Weddell al secretario de Estado de 22/12/39, en FRUS, Vol III., p. 854; y *Memorandum of Conversation* entre Cárdenas y el vicesecretario de Estado de 16/04/40, y Cárdenas y el Chief of the Division of European Affairs de 18/04/40, en NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256.

intereses foráneos.¹⁴⁸ Así, fue finalmente la presión ejercida desde la Administración norteamericana, que denegó nuevos créditos a pesar de las amenazas franquistas de “caer” en los brazos del Tercer Reich, el factor que permitió la vuelta efectiva de los directivos de ITT.¹⁴⁹ Caldwell, además, fue nombrado vicepresidente ejecutivo y se convocó Junta General para el 14 de septiembre siguiente, donde se eligió un nuevo Consejo, similar al existente antes de la guerra (Cuadros 4.5 y 4.8).¹⁵⁰ Simultáneamente, el Departamento de Estado, tras la sugerencia de Weddell, autorizó el envío de gasolina a España.¹⁵¹

CUADRO 4.8
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CTNE A FINALES DE 1940

Nombre	Cargo
Marqués de Urquijo (CE)	Presidente
Fred T. Caldwell (CE)	Vicepresidente ejecutivo
Demetrio Mestre Fernández (CE)	Director General
Marqués de Aledo (CE)	Vicepresidente
Pablo Garnica Echevarría (Marqués de Aledo) (CE)	Vicepresidente
José Escudero de Toledo (CE)	Vocal
José López Nieulant (Marqués de Perijáa)	Tesorero general
Eugenio Barroso Sánchez-Guerra	Sec. Gral, Inspección Gral. y Asesoría Jurídica
George H. Dennis	Interventor general
Mark A. Sunstrom	Interventor general ITT (NY)
José Bertrán y Musitu	Abogado (según otros datos)
Jesús Maraón Ruiz Zorrilla	Vocal
Ignacio Satrústegui Fernández	Vocal
Jesús Rivero Meneses	Vocal
Sosthenes Behn	Vocal
Edward N. Wendell	Ingeniero jefe
Arthur J. Clement	Vocal*
Antonio Garrigues Díaz Cañabate	Vocal
Arturo Roldán Lafuente	Delegación del Gobierno (CE)
Enrique Fernández Casas	Delegación del Gobierno (CE)
Manuel Martínez Franco	Delegación del Gobierno (CE)

Notas: * Propuesto por Behn como RR.PP. entre gobierno e ITT de Nueva York; En negrita representantes de ITT; CE: miembros Comité Ejecutivo.

Fuente: AT, ACA 59 (19/08/40); AT, ACE 48 (26/08/40); y CTNE, *Memoria Anual* (1940).

¹⁴⁸ Carta del cónsul general en Barcelona al secretario de Estado de 24/12/40, FRUS, Vol. III, p. 855. Algunos bancos, como la banca Morgan, arrinconaron la solicitud española —en mayo de 1940— hasta que se solucionara el tema telefónico, por deseo expreso del Departamento de Estado. Telegrama de la embajada al Departamento de Estado de 09/05/40 y del Departamento de Estado a la embajada del 13/05/40, NARA, RG 59, DF 1940-1944, Caja 5256. Véase, asimismo, la nota de la embajada americana al Ministerio de Asuntos Exteriores de 04/05/40, AHMAE R1671/6.

¹⁴⁹ Sobre la alternativa alemana, véase la entrevista de Weddel con Franco y Suñer de 22/06/40, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256.

¹⁵⁰ Telegrama de la embajada al Departamento de Estado de 19/08/40, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256; AHMAE, R1330/26; AT, ACA 58 (12/08/40) y 62 (14/09/40).

¹⁵¹ Telegrama del Departamento de Estado a la embajada de 27/08/40, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256.

CUADRO 4.9
DIRECCIÓN DE LA CTNE A FINALES DE 1940

Cargos	Nombre
Vicepresidente ejecutivo (con total poder decisorio)	F. Caldwell
Director general	D. Mestre
Secretario General e Inspección y Asesoría Jurídica	E. Barroso
Interventor general	G. Dennis
Sustitución 4/45, (CE, acta 276)	P. J. Quinn
Tesorero	Marqués de Perijáa
Ingeniero jefe	P. Wendell
Director Construcciones y Conservación	J. Denney
Director Comercial	C. Dickey
Sustituye en 9/42 (CE, acta 150)	W. S. Borden
Director Tráfico	J. García de Castro
Director Escuela Técnica	F. Figueras
Sec. Presidencia	Marqués de Loriana
Inspector gral.	P. Montojo Sureda
Subjefe asesoría jurídica	J. García San Miguel
Subinterventor gral. (además de 2 subinterventores: Luis Sousa y Restituto Tejerina)	P. J. Quinn
Subdirector Construcciones y Conservación	F. A. Hoffman
Sustituye en 11/42 (CE, acta 158)	W. D. Siddal
Subdirector comercial (y directivo interino)	J. Semprún
Subingeniero jefe (director dpto. Ingeniería poco más tarde)	M. Múgica
Director Ingeniería	J. Clara Corellano
Vicesecretario general	F. Martín de Nicolás y de Osma
Subinspector general (nombrado vicepresidente en 1941, sustituido por Pedro Hooms Lora)	J. Maraón y Ruiz Zorrilla

Nota: en negrita consejeros de ITT.

Fuentes: AT, ACA 59 (19/08/40), 62 (14/09/40), 68 (09/12/40) y 82 (07/06/41); y telegrama de Behn a Page de 19/08/40, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256.

Alcanzado el acuerdo, la dirección de la compañía siguió las propuestas que había sugerido el presidente de ITT. El número de miembros americanos en el Consejo de Administración aumentó, incluso, respecto a fechas anteriores a la Guerra Civil (se pasa de 4 a 6, Cuadro 4.8). Y varias de las jefaturas se mantuvieron en sus manos o por parte de españoles de confianza, como los Urquijo, el ingeniero Francisco Martín de Nicolás y el abogado José Bertrán y Musitu (Cuadro 4.9). Fundamentalmente sólo tuvo que ceder Behn en dos aspectos: aceptar a Mestre como director general, a pesar de que había solicitado expresamente a Suñer su expulsión

de la empresa¹⁵²; y renunciar a ocupar él mismo los cargos de presidente de Consejo de Administración y vicepresidente ejecutivo.¹⁵³

El retorno de la dirección americana pronto se hizo sentir en el seno de la dirección de la empresa, particularmente sobre Demetrio Mestre, ahora replegado a un segundo plano por detrás de Caldwell. Para empezar, los poderes que se habían otorgado a Mestre para actuar, como único autorizado, en nombre de la empresa¹⁵⁴ fueron revocados y atribuidos conjuntamente a Caldwell, primero, y el propio Mestre como director general y a Eugenio Barroso como secretario después.¹⁵⁵ Los antiguos planes de reorganización de la empresa diseñados por Mestre, así como la contabilidad desde el estallido de la Guerra Civil, fueron revisados y rehechos por los directivos de ITT, con Caldwell a la cabeza “técnica”.¹⁵⁶ A partir de entonces, también serían los hombres de ITT, en concreto el ingeniero jefe P. Wendell, los que diseñaran los programas de construcciones e informes de intervención.¹⁵⁷ Algunos de los ingenieros que durante la Guerra Civil habían trabajado, en estrecha colaboración con la dirección americana, en el bando republicano, fueron incluso readmitidos en sus cargos, como José María Clara Corellano y Francisco Martín de Nicolás y de Osma, de quienes hablaremos más adelante.

Esto no iba a significar, empero, que se tratara de una época de calma para la multinacional. Por un lado, la CTNE sufrió la carencia de materiales que caracterizó a esta época, agravada por el estallido de la Segunda Guerra Mundial y a pesar de estar integrada en un grupo de alcance internacional. En consecuencia, argumentaba Caldwell ante el Departamento de Estado en 1942, las fábricas –es decir, SESA– estaban saturadas y las actividades de mantenimiento por debajo de las necesarias, aun cuando el servicio, especialmente el de larga distancia, se había reducido.¹⁵⁸ La

¹⁵² Telegrama embajada americana al Departamento de Estado (30/11/39). NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475. En la gestión diaria de la empresa, no obstante, se tildará de directores generales también a directivos de ITT, como Caldwell, Sunstrom y Quinn. Véase, por ejemplo, AT, ACE 109 (02/12/41).

¹⁵³ Sobre las propuestas americanas, *Memorandum* preparada por ITT de 26/02/40 y *Memorandum* entregado al Ministerio de Interior incluido en carta del embajador americano al Departamento de Estado de 11/06/40. AHMAE, R1671/6.

¹⁵⁴ Poderes otorgados a Mestre el 31/07/37 y 26/04/39, AT, ACA 8 y 29.

¹⁵⁵ AT, ACA 64 (15/10/40).

¹⁵⁶ AT, ACA 62 (14/09/40), 36 (18/10/39), 42 (17/01/40), 56 (22/07/40), 60 (26/08/40), 68 (10/11/39) y 69 (16/12/40).

¹⁵⁷ AT, ACA 60 (26/08/40) y 69 (16/12/40).

¹⁵⁸ En concreto un 35% respecto a finales de 1935. Informe de Caldwell a la Economic Intelligence Division (Board of Economic Warfare) de 08/09/42. NARA, RG226, E16, Caja 181, Informe 22640. La falta de suministros llevó a la formación de una ponencia, con carácter permanente, para hablar con la Delegación del Gobierno a este respecto –compuesta por Mestre, Barroso y Denney–. AT, ACE 85 (17/06/41) y 87 (01/07/41).

nueva reglamentación laboral obligó, asimismo, a serios reajustes en la plantilla tanto en categorías como en salarios, agravados por los procesos de depuración de personal que siguieron al final de la guerra. La tardanza en la aplicación de algunas de las normas emanadas por el Ministerio de Trabajo ocasionaron cuantiosas multas a la empresa, exacerbando las críticas de sus directivos.¹⁵⁹

Como servicio regulado por el Estado en virtud del contrato de concesión del monopolio, a los problemas anteriores se sumaron, en el caso de la CTNE, sus desavenencias en cuestiones para las que precisaba de la aprobación del Estado. Los enfrentamientos con su Delegación en el Consejo, encabezados frecuentemente por el director general (Mestre), fueron in *crescendo*.¹⁶⁰ En palabras de Caldwell, la Delegación del Gobierno mostraba “a destructively critical attitude of everything”.¹⁶¹ Amén de los planes de inversiones diseñados por los ejecutivos americanos, las discrepancias giraron en torno a la aprobación de cuatro puntos: la ampliación del capital social de la empresa, iniciativa de Behn con la que pretendía sanear la situación financiera de la empresa¹⁶²; una rebaja unilateral, prevista, en el interés de las acciones preferentes –del 7 al 6%, aunque no llegó a implantarse–; las cuentas de la compañía desde la Guerra Civil, y, en concreto, los coeficientes de amortización utilizados para el cálculo de la cantidad neta invertida –en virtud del contrato de 1924, la cantidad a devolver por el Estado en caso de rescate de la concesión–¹⁶³; el pago de los servicios prestados durante la Guerra Civil, a los que había que sumar los saldos bloqueados en España desde 1934 y la deuda contraída con ITT –por suministros de SESA, servicios a la Red Española de Radiodifusión y el asesoramiento técnico por parte de expertos de ISE para la reparación del sistema e,

¹⁵⁹ AT, ACA 36 (18/10/39), 37 (26/10/39), 38 (10/11/39), 60 (26/08/40) y 84 (28/07/41); y AT, ACE 32 (18/03/40) y 118 (03/02/42). Más detalles, en Álvaro (2008a), pp. 246-248.

¹⁶⁰ De todo ello se informó detalladamente al Departamento de Estado. Diversa documentación puede ser encontrada en NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256; y FRUS, Vol. IV, pp. 423-444. Véanse, asimismo, el informe de la *Military Intelligence División (War Department)* de 3/12/43, en NARA, RG226, Caja 609, Informe 51044C; y la carta del embajador estadounidense en España al ministro de Asuntos Exteriores de 07/07/44, donde también se queja del desdén de Presidencia del Gobierno a las quejas presentadas en los últimos meses, en AHMAE, R1671/6.

¹⁶¹ Telegrama de Caldwell a Behn de 08/03/43, NARA, RG259, E30, Caja 19.

¹⁶² Ampliación de 400 millones ptas., en 800.000 acciones ordinarias de 500 ptas., a ofrecer a los suscriptores actuales de acciones ordinarias a razón de 1 antigua a cambio de 2 nuevas. AT, ACA 112 (30/08/43) y 144 (26/10/46).

¹⁶³ Tras la guerra, las cuentas fueron actualizadas por Mestre, pero rehechas por los ejecutivos estadounidenses a su vuelta a la dirección. Para el balance en 1940 (incluye 1936-1939), ver AT, ACA 56 (22/07/40), 74 (11/03/41), 75 (15/03/41) y 85 (26/08/41). Para 1941, AT, ACA 92 (12/03/42) y 106 (30/03/43); 1942, AT, ACA 105 (26/02/43), 106 (30/03/43) y 108 (27/04/43); 1943, AT, ACA 118 (29/02/44), y AT, ACE 221 (22/02/44); 1944, AT, ACA 131 (26/02/45).

incluso, la fabricación de tubos de cobre para la Armada¹⁶⁴; y el aumento de las tarifas telefónicas, propuesto desde julio de 1941 y sistemáticamente ignorado, además de abiertamente criticado por la Delegación del Gobierno en el Consejo –que no encontraba justificación para tal elevación teniendo en cuenta la calidad del servicio ofertado y la propia situación de penuria económica del país¹⁶⁵, a pesar del incremento en los salarios contemplado en el nuevo reglamento de trabajo¹⁶⁶. La empresa telefónica, además, no podía recurrir a los tribunales, a pesar de estar ello englobado en el contrato de 1924.¹⁶⁷ A pesar de la intercesión de la embajada estadounidense en España, todas las cuestiones planteadas por la CTNE al Estado no se habían resuelto aún cuando, en la primavera de 1944, se iniciaron las gestiones que llevarían a la nacionalización de la empresa telefónica.

El juego de fuerzas y los cambios de estrategia desplegados por los contendientes en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial también se hicieron sentir en la CTNE, agravando sus propios problemas en España. Así, ITT denunciaba ante las autoridades estadounidenses la presión a la que se veía sometido, por parte de las autoridades españolas, para que tanto SESA como la CTNE colaboraran con el Tercer Reich, proporcionando, respectivamente, material y circuitos de comunicación.¹⁶⁸ También, para que la CTNE se abasteciera de filiales de SESA

¹⁶⁴ Por diversos conceptos, como dividendos, intereses de préstamos, pagos de asistencia técnica e incluso sendos créditos concedidos al gobierno español en octubre de 1929 y enero de 1930. AHBE-IEME, Secretaría, Caja 19. En el transcurso de las negociaciones para nacionalizar la compañía, se estipuló la deuda total en 294.678.600,30 pesetas. La deuda contraída con ITT, en el informe de Caldwell entregado a la embajada americana en España y enviado al Departamento de Estado, el 22/7/39, sobre los servicios prestados por ITT al bando franquista a 25/05/39, NARA, RG59, DF 1930-1939, Caja 6475. Para aprovechar las pesetas bloqueadas en el país, ITT llegó a idear la compra, y posterior exportación a Estados Unidos, de minerales, sin que tengamos constancia de que finalmente llegara a realizarse. *Memorandum of Conversation* entre F. Caldwell, M. Sundstrom y C. Thomas –todos ellos directivos de ITT– y el embajador estadounidense en España (A. Weddell) de 13/11/41. NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256.

¹⁶⁵ Desde el Consejo se remitieron distintos escritos a Presidencia de Gobierno, especialmente cuando dicha elevación fue autorizada para la red de San Sebastián. AT, ACA 97 (26/06/42), 100 (26/09/42) y 127 (26/10/44); y AT, ACE 220 (15/04/44).

¹⁶⁶ Como insistía Behn, fuera de España, a Caldwell en noviembre de 1942. Telegrama de 23/11/42, NARA, RG259, E30, Caja 19.

¹⁶⁷ Un resumen de los puntos a debate en informe de Harold Preng (abogado de ITT) de 03/12/43, NARA, RG226, E16, Caja 609, Informe 51044C; y carta del embajador estadounidense al ministro de Asuntos Exteriores de 07/07/44 y Memoria redactada por Behn, entregada por Caldwell también a dicho ministerio el 04/11/44, AHMAE, R1671/6.

¹⁶⁸ *Memorandum of Conversation* entre la dirección de ITT en Nueva York y el Departamento de Estado, de 02/07/42 y 29/01/43; y carta del embajador en España al secretario de Estado de 26/10/42. NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256. En esta caja se encuentra correspondencia diversa en relación a este asunto.

aunque éstas estuvieran en zonas bajo control alemán.¹⁶⁹ Su negativa, temían, podría llevar al gobierno español a incautar sus propiedades, por mucho que tal decisión estuviera respaldada por las autoridades estadounidenses.¹⁷⁰ De hecho, el Comité Ejecutivo de Telefónica ya había aprobado, en abril de 1940, el estudio de establecer servicio directo con Italia y Alemania, mostrándose la Dirección General de Correos y Telecomunicaciones muy interesada en ello.¹⁷¹ Y SESA, cuya mayoría producción iba destinada por esas fechas al ejército español según la multinacional, terminó siendo militarizada temporalmente en 1943, y, por tanto, se desconocía si el gobierno enviaba la producción a Alemania.¹⁷² Las declaraciones de los representantes de ITT, no obstante, han de tomarse con cautela, pues es sobradamente conocida la diplomacia desplegada por su presidente, Sosthenes Behn, para salvaguardar los intereses de la compañía durante la Segunda Guerra Mundial.¹⁷³ Al poco de estallar el conflicto, de hecho, planeó, sin éxito, aumentar la capacidad de producción de SESA para abastecer al mercado interior y a la exportación.¹⁷⁴ Caldwell, incluso, llegó a ejercer de interlocutor de CAMPSA –enojada por las restricciones en el envío de petróleo– ante el Departamento de Estado, a la par que informaba al último sobre la situación económica y política en España.¹⁷⁵

En cualquier caso, la situación de la CTNE era complicada en la España de la inmediata posguerra. Bien por esa razón, bien en un intento de congraciarse con el gobierno español, lo cierto es que ITT intentó paliarlo a través de diferentes iniciativas. Así, por ejemplo, devolvió en 1941 las cantidades abonadas por la CTNE en 1939 a cargo de la deuda acumulada con la multinacional, con el fin de que la segunda pudiera ponerse al corriente del pago de los intereses de las obligaciones y dividendos de las acciones preferentes. Además, canceló los intereses por el servicio de dirección

¹⁶⁹ En marzo de 1942, los servicios de espionaje estadounidense indicaban que SESA había comprado material a fábricas en Bélgica, Alemania y Francia. NARA, RG259, E30, Caja 19.

¹⁷⁰ Véase el informe del Departamento de Estado al Tesoro de 15/08/42, NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 2999.

¹⁷¹ AT, ACE 36 (17/04/40).

¹⁷² Informe de la embajada en España al secretario de Estado de 21/04/43, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256. Según la información con la que contaba el embajador, dicha intervención se producía “*in the event it becomes necessary for Spain to carry out military operations*”.

¹⁷³ Sosthenes Behn mantuvo relaciones cordiales con el gobierno nazi, beneficiándose del rearme alemán y haciendo propaganda entre otros posibles inversores americanos. Durante la guerra terminaría colaborando con la red de espionaje estadounidense, en una estrategia para algunos autores de “lavado de imagen”. Sampson (1973), pp. 28-45.

¹⁷⁴ Calvo (2009a), p. 53. Referencias a nuevas fábricas de SESA en España en telegrama de Caldwell a Behn de 06/02/43, NARA, RG259, E30, Caja 19; y telegrama de Behn a Caldwell de 14/02/44, NARA, RG259, E30, Caja 8.

¹⁷⁵ Informe de Caldwell a la Economic Intelligence Division (Board of Economic Warfare) de 08/09/42. NARA, RG226, E16, Caja 181, Informe 22640.

técnica entre el inicio de la Guerra Civil y el 31 de diciembre de 1940 y redujo la comisión a pagar del 6 al 5,5%.¹⁷⁶ Unos meses más tarde, la multinacional se hizo cargo, “espontáneamente”, del pago de los salarios de los trabajadores del Departamento de Compras desde el final de la Guerra Civil hasta que subsistieran “las actuales circunstancias”.¹⁷⁷ Por otro lado, la empresa, a pesar de las dificultades, no dejó de invertir en instalaciones telefónicas, si bien el ritmo era menor que el realizado antes de la Guerra Civil y para entonces, a pesar de los desperfectos ocasionados por la guerra, la red básica nacional estaba instalada.¹⁷⁸ Quizás esto pueda chocar con los reiterados intentos de ITT para desprenderse de la CTNE desde fechas tan tempranas como marzo de 1941. No obstante, no hay que olvidar que la multinacional contaba con importantes saldos bloqueados en el país y, sobre todo, según el contrato firmado con el Estado en 1924 recibiría la cantidad invertida en caso de que finalizara la concesión. Ciertamente es que existía el riesgo de expropiación sin compensación, como la oposición del Estado a sus propuestas parecía demostrar –de hecho, una vez nacionalizada la compañía se acometieron todas las propuestas anteriormente denegadas–. De ahí que, una vez más, la multinacional acudiera a la intermediación de la diplomacia estadounidense. El largo proceso de nacionalización de la CTNE se analiza a continuación.

4.4 Del Gibraltar telefónico al Gibraltar financiero: el proceso de nacionalización de la CTNE (1941-1945)

“El rescate de la Telefónica tenía un carácter más sentimental que económico. No cabe duda de que ha representado un esfuerzo y un sacrificio, aceptados de buen grado, para liberar uno de los que han dado en llamarse “gibraltares financieros” con más ahínco y tesón en este caso por tratarse de un servicio público que encarna un poco la propia soberanía nacional”, *Informaciones*, 5 de julio de 1952.

Poco después de haberse incorporado los directivos americanos a la gestión de la CTNE, ITT intentó desprenderse de su participación en la empresa telefónica. La oposición de las autoridades estadounidenses, que temían que con la venta el servicio

¹⁷⁶ Parece que desde la Delegación del Gobierno se había pedido algún gesto por parte de la multinacional. AT, ACA 75 (15/03/41); y AT, ACE 77 (22/04/41).

¹⁷⁷ AT, ACE 163 (23/12/42).

¹⁷⁸ Véanse el Cuadro 4.3 y el Apéndice 4.1 y 4.2.

cayera en manos de las potencias del Eje, hizo a la multinacional desistir de su proyecto, no sin antes haber buscado por todos los medios alguna solución. Antes incluso de que la guerra hubiera finalizado, ITT volvió a intentarlo hasta en dos ocasiones más. Finalmente consiguió su objetivo, cristalizado en el acuerdo de nacionalización firmado por Fred Caldwell y Joaquín Benjumea –como ministro de Hacienda– el 8 de mayo de 1945. El “Gibraltar telefónico” pasaba, de esta manera, a convertirse en el “Gibraltar financiero” del régimen franquista.

En este apartado analizaremos en detalle las gestiones que, desde la empresa telefónica, la multinacional y los gobiernos español y estadounidense, permitieron ese tránsito. Pero antes, ¿qué causas llevaron a ITT a querer desprenderse de la segunda mayor inversión internacional del grupo? Sin duda la continua oposición que la CTNE encontró en el gobierno a sus iniciativas hubo de influir en su decisión, como también el hecho de que el contrato de concesión del monopolio telefónico finalizaba en agosto de 1944, momento en el cual el Estado podía ejercer su derecho de adquirir la red. Para ello, no obstante, debía aunar primero los recursos suficientes para pagar la indemnización correspondiente, en función de la cantidad neta invertida hasta entonces, además del pago de los derechos que ITT llevaba sin percibir desde el estallido de la Guerra Civil, tiempo por el cual, asimismo en virtud del contrato, la multinacional podía reclamar la ampliación automática de la concesión.¹⁷⁹ No obstante, existían otros motivos ajenos a la compañía española que hacían deseable al grupo americano su venta. En primer lugar, eran sobradamente conocidos los graves problemas de liquidez de la multinacional, que arrastraba desde la crisis de 1929 y que se había agravado con la ocupación de buena parte de sus posesiones europeas durante la guerra mundial.¹⁸⁰ Behn, además, había indicado en 1939 su deseo de dejar los servicios para concentrarse en la producción de material, y, tras la guerra, abandonar los mercados europeos a favor del estadounidense.¹⁸¹ De hecho, sus beneficios en la Telefónica no podían ser repatriados desde mediados de 1934, primero por su prohibición ante el déficit de la balanza de pagos española, luego por la Guerra Civil y la intervención franquista posterior. La nueva administración de Roosevelt, como ha apuntado Little (1979), no parecía tan proclive a defender los

¹⁷⁹ Telegrama de Caldwell a Freng, de ITT en Nueva York (23/11/43). NARA, RG259, E30, Caja 8. Así se lo hacía saber también el embajador americano en Madrid (Carlton Hayes) al ministro de Asuntos Exteriores español, el conde de Jordana. Carta de Hayes al conde de Jordana (07/07/44). AHMAE, R1671/6.

¹⁸⁰ Tetsuo, 1990 [1982/83], pp. 527-528; y Wilkins (1974), p. 203.

¹⁸¹ Sobel (2000), pp. 7 y 117.

intereses a este respecto de la multinacional. A pesar del esfuerzo desplegado por ITT, ni en la renegociación de los acuerdos comerciales entre ambos países a mediados de 1934 se incluyó el problema de los beneficios bloqueados, ni a lo largo de 1935 y 1936 se accedió a incluir un préstamo para la estabilización monetaria en cualquier transacción comercial bilateral.¹⁸² Ello no implicó, empero, que la multinacional no contara con el apoyo gubernamental para otros asuntos de vital importancia, como la restitución del control de la compañía tras la Guerra Civil, como acabamos de ver, o las negociaciones para su nacionalización, como se muestra a continuación.

4.4.1. El primer intento (1941)

A mediados de 1941, las presiones de la Alemania del Tercer Reich hicieron plantearse por primera vez a ITT la venta de su participación en la CTNE. En concreto, las autoridades germanas se ofrecían para financiar la adquisición, por parte de un grupo de bancos españoles, de una nueva emisión de bonos y de capital, en cuantía suficiente como para garantizar a los segundos su control sobre la sociedad.¹⁸³ Tanto ITT como la CTNE obtenían liquidez, mientras que el gobierno alemán algún tipo de control sobre el servicio telefónico español.

Las autoridades estadounidenses, no obstante, no dudaron en mostrar su rechazo tan pronto como tuvieron constancia de las gestiones desarrolladas por la multinacional –que, dada la coyuntura bélica, estaba por otro lado obligada a solicitar su aprobación con intereses alemanes de por medio–. Ello, empero, no amilanó a los hombres de ITT, que rápidamente idearon otras vías por las que los bancos españoles citados pudieran obtener financiación respetando las directrices gubernamentales: a través de instituciones oficiales americanas, como el *Federal Loan Administration*, la *Reconstruction Finance Corporation* (RFC) o el Eximbank; o, ante el rechazo de esta propuesta, a través del gobierno británico, dispuesto a ello si contaba con el visto

¹⁸² Little (1979), pp. 466-467. *Memorandum of conversation* entre Behn y el asistente del secretario de Estado (25/05/36), NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6475; e informe de Pierrepont Moffatt (Departamento de Estado, Division of Western European Affairs) de 21/01/35, NARA, RG59, DF 1930-39, Caja 6466.

¹⁸³ Emisión de bonos por valor de 63 millones de dólares. Véanse el comunicado de Page (ITT) a Herbert Feis (Division of European Affairs, Department of State) de 20/03/41, el informe elaborado por Feis de 11/07/41 y la carta de Feis a Welles (Department of State) de 24/03/41. NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256. Tetsuo (1991 [1982/83], p. 528) menciona que, a principios de 1940, ITT ya había recibido una oferta por parte de banqueros españoles. No tenemos constancia de ello, probablemente se trate de la misma oferta de 1941.

bueno de su homólogo americano. Pese a la reticencia inicial, el Departamento de Estado terminó aceptando esta última vía, ante las necesidades financieras de la multinacional y el riesgo de que, en consecuencia, se desprendiera de sus activos en América Latina; pero siempre y cuando el control de la CTNE se mantuviera en manos americanas en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial.¹⁸⁴

En virtud de la propuesta avalada por el Reino Unido, un grupo de bancos españoles compraría a ITT su participación en la CTNE, por un importe de 800 millones de pesetas (64 millones de dólares) en plazos entre 5 y 8 años, que serían incluidos en acuerdos de compensación entre España y el Reino Unido. Además, se firmaría un contrato de asesoramiento, vigente durante este periodo con la filial de ITT en Londres, que vendría a sustituir al firmado en 1924. En virtud del nuevo acuerdo, un tercio de los directores de la compañía serían elegidos por la filial británica de ITT, así como otros altos cargos (un vicepresidente, el ingeniero jefe, el interventor, el director de Construcciones y Conservación y el director comercial). Ahora bien, ITT necesitaba dólares, de ahí que solicitara la cooperación de las autoridades americanas, con el fin de que garantizaran el cambio de libras por la divisa estadounidense. Con esta estrategia, argumentaba Behn, se podrían reorganizar los servicios de la multinacional, orientándolo en mayor medida, como quería el Departamento de Estado, hacia América Latina, a la par que liquidaba su deuda pendiente con el EIB.¹⁸⁵

El *Coronel*, sin embargo, no consiguió la ansiada garantía para el cambio de monedas, ni por parte del Tesoro ni por parte del Departamento de Estado. Decidido a desprenderse de parte de sus activos en España, continuó, empero, las negociaciones con los británicos; eso sí, advirtiéndolo a las autoridades estadounidenses que, entonces, no podrían asegurar mantener el control de la entidad durante la guerra, pues posiblemente pasaría a manos anglo-españolas.¹⁸⁶ Las advertencias no quedaron ahí, ITT informó, asimismo, de sus proyectos para vender la filial argentina y de las presiones alemanas para financiar la operación con fondos bloqueados, por

¹⁸⁴ "Proposed sale of the Compañía Telefónica Nacional de España (Spanish Telephone Company) by the International Telephone and Telegraph Corporation", 07/08/41. NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256. Toda la correspondencia al respecto puede localizarse en esta caja y en NARA, RG56, Caja 24.

¹⁸⁵ *Memorandum of Conversation* Feis – Behn de 28/08/41 enviado a Welles. NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256.

¹⁸⁶ *Memorandum of Conversation* Behn-Feis de 09/10/41. NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256.

aquel entonces, en Estados Unidos, sin resultado.¹⁸⁷ Desconocemos qué ocurrió posteriormente, pero en este primer intento ITT no pudo, o no quiso finalmente, vender su participación en la CTNE.

4.4.2. El impulso definitivo (1945)¹⁸⁸

Las tensiones entre ITT y el Estado en el seno de la CTNE, además de las dificultades por las que pasaban todas las operaciones del grupo, llevaron a la multinacional a reiterar sus esfuerzos para desprenderse de sus acciones en la empresa telefónica. La venta se contemplaba, en la primavera de 1944, como apremiante: no sólo los intentos de que el Estado respetara sus compromisos con la CTNE estaban en punto muerto – como veíamos en el anterior apartado –, sino que, además, parecía eminente que el Estado iba a hacer valer en breve un artículo del contrato –el 92– que obligaba a ITT a transferir, antes de su finalización, en agosto de 1944, la mayoría de las acciones con derecho a voto a manos españolas.¹⁸⁹ Aunque, por otro lado, la americana tenía derecho, también según el contrato, a reclamar la extensión de la concesión por el periodo en que no hubiera percibido sus derechos, en este caso desde el estallido de la Guerra Civil.¹⁹⁰

A juicio de Caldwell, un grupo en el seno de la CTNE, encabezado por Mestre, llevaba varios años intentando expulsar a la sociedad americana como principal accionista y gestor de la entidad, confiando en poder apegarse al citado artículo. Puesto que el coste de adquirir la participación de ITT en la CTNE difícilmente podía ser financiado por particulares españoles, la estrategia de Mestre era adquirir simplemente lo suficiente para arrebatar la mayoría de los votos a la multinacional, separándola de los órganos directivos aprovechando la elección de cargos de la

¹⁸⁷ El Tesoro americano continuó insistiendo en que no podría garantizar el cambio de moneda, ni entonces, ni tras la guerra. Carta de Acheson a Berle y Feis de 10/10/41, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256.

¹⁸⁸ Junto con las referencias indicadas, lo que sigue a partir de la correspondencia e informes entre ITT, el Departamento de Estado y el Tesoro, depositados en NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256; y RG56, Caja 24. También, conversaciones entre directivos de ITT en España y en Nueva York, en NARA, RG259, E30, Cajas 8 y 19.

¹⁸⁹ Parece que, según oficiales amigos de americanos, el gobierno español estaba considerando a mediados de 1944 obligar a la multinacional cumplir dicho artículo. Behn había accedido a incluir este artículo confiando en que ITT se colocaría como mayor accionista minoritario y no tendría problemas para controlar la compañía; pero lo cierto es que mantuvo el 80% de las acciones con derecho a voto. Informe preparado por el embajador estadounidense tras conversación con Behn el 27/04/44, NARA, RG59, DF 1940-1944, Caja 5256; Informe del Departamento del Tesoro de 26/02/45, NARA, RG56, Caja 24. El reglamento para la ejecución del contrato firmado entre la CTNE y el Estado en 1924, en Villena (1971).

¹⁹⁰ Telegrama de Preng (abogado de ITT) a Caldwell de 23/11/43, NARA, RG259, E30, Caja 8.

siguiente Junta General.¹⁹¹ Lo cierto es que esta estrategia había sido gestada por el teniente coronel Alfonso Criado, delegado del gobierno en la compañía, y Juan Antonio Suanzes, con el fin de que la empresa telefónica fuera nacionalizada y, a poder ser, a través del INI (Ballester, 1993, pp. 176-177). Ambos llegaron a elevar a Presidencia de Gobierno, en agosto de 1942, esta propuesta, junto con la alternativa de formar una nueva empresa de capital mixto, pero mayoría público, que corriera con los gastos derivados de la incautación de la Telefónica. Así se evitaría que la empresa terminara bajo el control nominal de los bancos españoles presentes en su Consejo, pero el control real de la multinacional. La fecha de preaviso en caso de incautación se rebasó sin que Presidencia de Gobierno se pronunciara al respecto.

Ante esta situación, ITT decidió, por iniciativa propia, ofrecer en bloque sus acciones al Estado, evitando quedar en posición minoritaria.¹⁹² Así se había intentado ya en agosto de 1943, si bien el gobierno español no lo aceptó al ir acompañado de un incremento del capital que, en última instancia, financiaría el propio Estado, que no contaban con los recursos y divisas necesarios.¹⁹³ Esta vez se dirigió directamente a aquel ministro que se intuía más influyente y accesible y que, en cualquier caso, tendría que aprobar los movimientos de divisas para financiar la venta: el ministro de Industria y Comercio, Demetrio Carceller. El 20 de abril de 1944, José Bertrán y Musitu, abogado de la compañía y miembro del Consejo de Administración, se entrevistó con Carceller para hacerle saber “informally and unofficially” las intenciones de la empresa americana, que incluían un precio de venta por las acciones de la multinacional (1.500 millones de pesetas) menor al valor de adquisición (2.800) siempre y cuando se asegurara el cambio inmediato a dólares.¹⁹⁴ A juicio de Carceller,

¹⁹¹ Telegrama de Behn a Stockton (ITT, Nueva York) de 30/08/43, NARA, RG 259, E30, Caja 19; Carta de Hayes a Lequerica de 24/08/44, AHMAE, R2152/33; AT, ACA 125 (25/08/44); y AT, ACE 249 (05/10/44).

¹⁹² Y no al contrario, como posteriormente la propaganda franquista e incluso algunos altos directivos españoles ligados a ITT afirmarían (Márquez Mira, 1976, p. 263). Behn dejó claro que no aceptaría un rescate parcial de la concesión. Véase, por ejemplo, sus instrucciones al respecto a Caldwell en telegrama de 12/04/44, NARA, RG259, E30, Caja 8.

¹⁹³ Un año más tarde, haciéndose referencia a las negociaciones para la nacionalización de la empresa, Caldwell indica en una reunión del Consejo de Administración que Behn había tratado esta cuestión en agosto de 1943 con las autoridades españolas. Según correspondencia de la multinacional, el 30 de agosto de 1943 se planeaba un aumento del capital, a suscribir por los ya accionistas e incrementándose la participación de los bancos españoles. Telegrama de S. Behn a Stockton (ITT, Nueva York) de 30/08/43, NARA, RG259, E30, Caja 19; y AT, ACA 112 (30/08/43) y 125 (25/08/44). El intento de 1943 también consta en crónicas contemporáneas sobre Demetrio Carceller (Torrente, 1991, p. 121; agradezco a Elena Martínez Ruiz esta información).

¹⁹⁴ Pudiéndose pagar a plazos siempre y cuando la multinacional mantuviera su derecho a voto hasta el total cumplimiento del pago. Carta de Caldwell al marqués de Urquijo de 02/10/44, AHMAE, R3086/4; e informe del embajador estadounidense al secretario de Estado de 27/04/44, NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256. En la elección de Bertrán y Musitu como intermediario pudo influir, además de su posición de

favorable a la españolización, era más recomendable sin embargo que fueran agentes privados los compradores, y no el Estado; si bien se acordó estudiar el caso de forma confidencial, con la colaboración estrecha de José María Lapuerta, vicesecretario de Comercio y con experiencia en estas gestiones por haber llevado la nacionalización de RENFE.¹⁹⁵

Con ello se iniciaron unas arduas negociaciones en los meses siguientes que provocaron, en algunos momentos, serios enfrentamientos entre la multinacional y el gobierno español, salvados por la decidida acción diplomática americana. El momento de mayor tensión tuvo lugar en agosto de 1944, cuando Behn, desde junio en España para dirigir personalmente esta cuestión, rompió las negociaciones abandonando el país.¹⁹⁶ No sorprendentemente, en las semanas previas las autoridades españolas habían hecho oídos sordos a las reclamaciones canalizadas a través de la embajada estadounidense.¹⁹⁷ Por ese entonces, ITT ofrecía la totalidad de sus acciones en Telefónica, a un precio por acción (4.877 ptas.) en sintonía con la cláusula de rescisión prevista en el contrato de 1924 –que tenía por tanto en cuenta la cantidad neta invertida– e inicialmente aceptado por el Gobierno. Éste, por su parte, intentó obligar a la compañía a colocar sus acciones en Bolsa a un precio menor (1.550 ptas.), persiguiendo nacionalizarla en su totalidad de esta forma.¹⁹⁸ Simultáneamente, Mestre, junto con la Delegación del Gobierno en el Consejo, comenzó a señalar el incumplimiento del artículo que tanto temían desde ITT durante una polémica sesión en la que hubo un fuerte enfrentamiento entre dicho grupo –uno de los delegados del gobierno, Rivero, llegó incluso a presentar su dimisión, aunque el resto de los delegados le hicieron finalmente cambiar de opinión– y el resto del Consejo, que señalaron que ITT había cumplido en todo momento con lo pactado en el contrato (Garrigues y Barroso apoyaron explícitamente a Caldwell, adhiriéndose el resto).¹⁹⁹

abogado de la compañía, el apoyo que brindó a los sublevados durante la guerra civil. Desde septiembre de 1936, y hasta su absorción por parte de los Servicios de Información y Policía Militar –dirigidos por el coronel Ungría (con quien Behn también mantenía buenas relaciones)– en febrero de 1938, Bertrán y Musitu fue el encargado de dirigir los Servicios de Información del Nordeste de España (SIFNE), creados a instancia de Mola y del conde de los Andes, y que operaba en Cataluña (Bertrán y Musitu, 1940, pp. 5-7).

¹⁹⁵ Carta de Hayes a Hull de 31/05/44, FRUS, pp. 425-426.

¹⁹⁶ Un seguimiento de estos meses, en el informe del Departamento del Tesoro de 26/02/45, NARA, RG56, Caja 24; y correspondencia de la embajada estadounidense recogida en FRUS, pp. 423-443.

¹⁹⁷ Cartas de Hayes al conde de Jordana de 10/02/44, 04/04/44, 06/05/44, 25/05/44, 31/05/44 y 07/07/44, en FRUS, Vol. IV, pp. 423-427.

¹⁹⁸ No obstante, las cotizaciones no llegaron a ese límite. En septiembre de 1945, era de 381 ptas. la acción ordinaria, 131 la preferente y 106 las obligaciones. AFSA (1948/49), p. 1.010.

¹⁹⁹ El grupo encabezado por Mestre también se quejará de falta de información sobre las negociaciones, quizás reflejo de que la comunicación no era fluida entre todas las personalidades del gobierno (y que

Inmediatamente después, el embajador estadounidense elevaba una nota de protesta al recién nombrado ministro de Asuntos Exteriores español, Lequerica, en la que enfatizaba que *“that the United States Government reserves the right to take such actions as may be necessary to ensure proper protection for American shareholders in the CTNE”*.²⁰⁰ El propio Hayes llegó a entrevistarse con Franco el 11 de septiembre en relación a este asunto; mas con escasos resultados: el Caudillo no dudó en indicar, tanto al embajador como a la empresa telefónica un día más tarde, lo inapropiado de la intervención diplomática estadounidense, cuando, al fin y al cabo, se trataba de un asunto entre una empresa española y su gobierno.²⁰¹ Anticipaba, además, como la repatriación de los saldos de ITT bloqueados en el país no sería posible sin algún tipo de acuerdo para que fuera gradual en el tiempo. Finalmente, confiaba al embajador cómo hacía un tiempo su gobierno se había planteado adquirir el 51% de las acciones de la empresa telefónica, idea finalmente desechada.

Con ello el Estado medía, otra vez, sus fuerzas frente a ITT y las autoridades americanas. Al mes siguiente fue más allá. En primer lugar, el 24 de septiembre se publicaba en el BOE la prohibición de que las empresas de servicios públicos contaran con personal directivo extranjero, que, en caso de existir, debía ser sustituido por nacionales en el plazo de tres meses.²⁰² Según el contrato con el Estado, el 20% del personal de la CTNE podría ser foráneo, si bien por esas fechas tan sólo lo era, según los datos de la embajada estadounidense, un 0,06%.²⁰³ Además, acogiendo a la nueva legislación que regulaba la participación de capital extranjero en las empresas españolas, el Estado anunció que, mientras que la mayoría de las acciones estuvieran en manos extranjeras, los acuerdos del consejo de administración y las decisiones de la directiva carecerían de reconocimiento legal. Entretanto, se autorizó en reunión del Consejo de Ministros de 23 de septiembre la adquisición por parte del INI de acciones de la empresa telefónica. Ello se materializó, sin embargo, en tan sólo 125 acciones (0,03% del capital social) que fueron vendidas tres años más tarde sin que el Instituto,

podría suponer que se quedara al margen) o quizás sólo una manera de avivar el enfrentamiento. AT, ACA 125 (25/08/44). Esto se repite en el CE, ahora por parte de la Delegación del Gobierno, un poco más tarde. AT, ACE 249 (05/10/44). Véanse también la carta de Caldwell al marqués de Urquijo de 02/10/44, AHMAE, R3086/4; y carta de Hayes al secretario de Estado de 30/09/44, FRUS, Vol. IV, pp. 434-439.

²⁰⁰ Carta de Hayes al secretario de Estado de 25/08/44, FRUS, pp. 430-431.

²⁰¹ Carta de Hayes al secretario de Estado de 19/09/44, FRUS, p. 431; y Memorandum sobre la conversación del 11 de septiembre adjunto a dicha carta, FRUS, pp. 432-434. Tan pronto supo del comunicado enviado a la CTNE, Hayes elevó una nueva nota de protesta a Lequerica.

²⁰² En otros tipos de empresas, se permitía, previa autorización de Presidencia, su permanencia durante siete años. Carta de Hayes al secretario de Estado de 30/09/44, FRUS, Vol. IV, pp. 434-439.

²⁰³ Carta de Hayes al secretario de Estado de 30/09/44, FRUS, Vol. IV, pp. 434-439.

como veremos, llegara a ejercer su influencia sobre la compañía (Ballester, 1993, pp. 177-178).

A juicio de Hayes, todo era una maniobra para erosionar los intereses de ITT en la empresa telefónica. Su posición, y, a la postre, la del gobierno americano, queda meridianamente clara en las siguientes palabras de Caldwell, dirigidas a la Delegación del Gobierno en el Consejo y transmitidas por el embajador estadounidense a Lequerica posteriormente:

“[...] deseo llamar la atención de usted sobre el hecho de que según las intervenciones establecidas por mi Gobierno, ejerce jurisdicción sobre la transferencia de valores propiedad de súbditos norteamericanos en países neutrales. Como dichos valores se consideran parte de la riqueza de Estados Unidos, mi gobierno procede a considerar el valor conseguido por los mismos antes de que se decida a autorizar su venta. Si dichos valores son sometidos a confiscación o despojo, mi Gobierno se reserva los plenos derechos de recuperarlos y reivindicarlos. Le menciono esto en la suposición de que ciertos organismos de su Gobierno pueden haber olvidado este aspecto”.²⁰⁴

Apenas dos semanas antes, el estadounidense ya había indicado al diplomático español que:

“To all intend and purposes, it was nullifying the contract and thereby it was endangering a large and important foreign and American investment. My Government did not propose to sit idly by at such flouting justice. It intended to protect American interests unjustly attacked or undermined. I was sure that if and when the real facts in the case became public property there would be a most violent repercussion of American public opinion”.²⁰⁵

Bien por evitar un enfrentamiento diplomático, o bien por garantizar la continuidad técnica de la compañía una vez nacionalizada, las autoridades españolas se avinieron a negociar, aunque no faltaron las notas de la embajada americana hasta que se alcanzó un primer borrador de acuerdo en febrero de 1945.²⁰⁶ Para entonces, y en respuesta a una propuesta de la embajada americana, se había designado a una

²⁰⁴ Carta de 02/10/44, AHMAE, R3086/4. Un resumen de los esfuerzos realizados por la embajada estadounidense en Madrid, en el informe del Departamento de Estado de 06/12/44, en NARA, RG56, Caja 24. En algún momento las autoridades americanas mencionaron, también en relación a la nacionalización, la conexión entre el buen hacer de las españolas y la posible autorización de créditos por las primeras. Telegrama de Pitkin (directivo de ITT en Nueva York) a Behn de 31/03/44, NARA, RG259, E30, Caja 8.

²⁰⁵ Carta de Hayes al secretario de Estado de 19/09/44, FRUS, Vol. IV, p. 437.

²⁰⁶ Este primer borrador en los informes del Tesoro de 24/02/45 y 26/02/45, NARA, RG56, Caja 24. A finales de año, ITT ya contaba con una propuesta en firme del gobierno español, según el informe de Behn a Francis C. de Wolf (Chief Telecommunications Division, DE) de 18/12/44, NARA, RG59, DF 1940-44, Caja 5256.

única persona que llevara, por parte del gobierno español, la negociación. El cargo recayó en Carceller.²⁰⁷

En virtud de este primer borrador, ITT vendería a cuatro bancos designados por el gobierno español las 280.941 acciones ordinarias de su propiedad, a 2.000 pesetas por acción (el 400% de su valor nominal) y reservándose, además, 38.000 preferentes (el 9,5% del capital social) a petición del propio gobierno español²⁰⁸, que veía en ello una manera de dar confianza al público y de garantizar la firma de nuevos contratos de abastecimiento y asesoramiento con la multinacional –la casa americana podría, además, nombrar tres vocales del Consejo–. Los bancos designados eran los propietarios del resto del capital (400.000 acciones de 500 pesetas como valor nominal) de la CTNE, a saber, los bancos Urquijo, Hispano Americano, Bilbao y Español de Crédito.²⁰⁹ Estas entidades serían las encargadas de colocar las acciones de la compañía en la Bolsa tras la compra, la cual financiarían con sus propios recursos. El consentimiento del Estado, no obstante, era preciso para garantizar los dólares necesarios en la transacción. La cuantía total a pagar a ITT ascendía a 561.882.000 pesetas, o, al tipo de cambio oficial del momento, 50.078.000 dólares, de los cuales 78.000 se pagarían en efectivo y el resto en bonos en dólares emitidos por el Estado español en Estados Unidos (al 4% con un plazo de amortización de 16 años), con una amortización mínima anual, libre de impuestos, de 2 millones. El acuerdo también incluía la transferencia, en dólares, de los saldos bloqueados en España pertenecientes al grupo ITT, alrededor de 26 millones de dólares, 15 pagaderos a la firma del contrato y 11 antes del 30 de junio de 1945. Además, ITT reduciría su participación en SESA al 67%, colocando en manos privadas otro 17% y vendiendo el resto a la CTNE. La multinacional había tenido que ceder en la cuantía a pagar por acción –su petición inicial era de 2.500 pesetas–, las condiciones para repatriar los saldos bloqueados –a plazos, no inmediato– y el capital a retener en la CTNE –pues había sugerido inicialmente un 20%–.²¹⁰

²⁰⁷ A principios de diciembre de 1944. Carta de Hayes al secretario de Estado de 05/12/44, FRUS, Vol. IV, pp. 439-440.

²⁰⁸ El Gobierno había propuesto inicialmente que ITT mantuviera el 37,5% de las acciones –que superaba el límite impuesto al capital extranjero en las empresas españolas (límite, por otro lado, que en el caso de la telefónica incumplía con lo acordado en el contrato de 1924)–, porcentaje que redujo más tarde a 19 y finalmente 9,5.

²⁰⁹ El marqués de Urquijo hizo referencia a esta petición del gobierno español posteriormente en el Comité Ejecutivo. AT, ACE 347 (16/11/46).

²¹⁰ Carta de Hayes al secretario de Estado de 16/12/44, FRUS, Vol. IV, pp. 442-444; y carta de Battenworth al secretario de Estado de 22/02/45, FRUS, Vol. V, pp. 720-722.

Cuando este acuerdo estaba siendo discutido por el Departamento de Estado y el Tesoro americanos a mediados de febrero de 1945 –la multinacional, de acuerdo con el programa *Safehaven* de los Aliados, precisaba de la autorización del gobierno estadounidense para realizar la venta–, el Estado español cambió unilateralmente uno de los puntos del contrato. Para evitar movimientos especulativos y el alargamiento de las negociaciones que en su opinión originaría la intervención de los bancos en esta gestión, él mismo compraría las acciones de la firma americana y se encargaría de colocarlas en el mercado cuando lo considerara oportuno.²¹¹ A cambio, además de mantener el compromiso, por un mínimo de 10 de años, de firmar sendos acuerdos de abastecimiento y asesoramiento con la multinacional, ofrecía liquidar la deuda de la CTNE con ITT y autorizar un aumento del capital de SESA, siempre y cuando el 25% de las acciones con derecho a voto del fabricante de material telefónico fueran a parar a Telefónica. ITT no vio con buenos ojos este inesperado giro en la postura del Gobierno, llegando a amenazar con vender la totalidad de las acciones a un precio mayor (3.000 pesetas cada una) y no firmar ningún tipo de acuerdo posteriormente hasta que las acciones no estuvieran de nuevo en manos privadas. Obviamente, era un intento de sacar mayor partido de la venta, puesto que sin el acuerdo con el gobierno español difícilmente obtendría la autorización para cambiar pesetas por dólares. Su estrategia surtió efecto, puesto que el gobierno español enseguida se avino a negociar de nuevo. Pocos días más tarde, el Consejo de la CTNE al completo aprobaba la emisión de nuevas obligaciones con el fin de cancelar la deuda pendiente con ITT²¹²; al tiempo que la multinacional alcanzaba un acuerdo con el Estado, firmado en mayo tras obtenerse la necesaria licencia del Tesoro estadounidense.²¹³ En realidad, dicho acuerdo contemplaba tres compromisos diferentes, parcialmente conocidos los dos primeros por la historiografía, desconocido el último²¹⁴:

²¹¹ Telegrama de la embajada estadounidense en España al Departamento de Estado de 22/02/45, NARA, RG56, Caja 24; y carta de Battenworth al secretario de Estado de 22/02/45, FRUS, Vol. V, pp. 720-722.

²¹² 600.000 nuevas obligaciones de 500 ptas. nominal al 5%, con vencimiento en 40 años. En esa fecha, existían 400.000 obligaciones, al 5,5%, emitidas en abril de 1929 –la mitad suscritas y la otra mitad en cartera–. AT, ACA 131 (26/02/45) y 132 (26/03/45); y AFSA (1948/49), pp. 1.007-1.008.

²¹³ Tan pronto como el 2 de marzo de 1945 ya se había acordado, en líneas generales, las cláusulas firmadas en mayo. Telegrama de la embajada estadounidense en España al Departamento de Estado de 02/03/45, NARA, RG56, Caja 24.

²¹⁴ Los dos primeros ya habían sido acordados a principios de marzo de 1945, coincidiendo con el acuerdo verbal recogido en el punto 3. Véase carta de la embajada estadounidense al secretario de Estado de 02/03/45, en FRUS, Vol. V, pp. 722-723.

1. Contrato de venta de 8 de mayo de 1945²¹⁵. En virtud de este contrato, el Estado español adquiría 318.641 acciones pertenecientes a ITT, ésta última reservándose 300 preferentes con el compromiso de no transferirlas a extranjeros. Como en el primer borrador de acuerdo, se pagaban 2.000 pesetas por cada título, ascendiendo el importe total de la compra a poco más de 637 millones de pesetas, o 56.798.752,22 dólares. De esta cantidad, 98.752,22 dólares se pagarían en efectivo antes del 20 de mayo de 1945 – cuando como máximo las Cortes deberían haber aprobado el contrato, volviendo las acciones a la multinacional si esto no hubiera sucedido–, 6.700.000 mediante pagaré, al 4%, con vencimiento el 1/12/45 y los 50 millones restantes a través de bonos del Estado español emitidos en Estados Unidos, con las mismas características del primer borrador –al 4% y a 16 años, de 1.000 ptas. de valor nominal– y gestionado a través del *National City Bank* de Nueva York. Se añadía a éste, sin embargo, las cuantías destinadas a su amortización. Además del mínimo anual de 2 millones (desde el 31/12/45), si el 20% del valor en dólares de las exportaciones españolas a Estados Unidos superaran ese mínimo y el pago de los intereses de los bonos vigentes, la diferencia se destinaría también a amortizar los títulos existentes. A dichas amortizaciones se reservaban, también, el 75% de los dólares percibidos a cargo de exportaciones de SESA a Estados Unidos o a alguna filial de ITT en el resto del mundo. A 31 de diciembre de 1960 se liquidarían los bonos aún en circulación.
2. Contrato adicional firmado junto al anterior el 8 de mayo de 1945.²¹⁶ Este acuerdo perseguía un doble objetivo: repatriar las pesetas de ITT bloqueadas en España desde varios años atrás y fortalecer el resto de las inversiones de ITT en el país. Respecto a lo primero, la deuda reconocida fue de 26.263.689,86 dólares (294.678.600,30 pesetas), de los cuales algo más de 15 millones fueron abonados en efectivo al firmarse el contrato de venta y el resto fue desglosado en dos pagarés, de 6 y 5 millones, con vencimiento uno y

²¹⁵ AHINI, Fondo Suanzes, Caja 21, Documentos 2143, 2144 y 2178; y AHMAE, R3086/4. Las disposiciones legales que regulaban la compra estuvieron constituidas por el Decreto ley de 13/4/1945, de 14/5/1945 y la orden del Ministerio de Hacienda de 16/5/1945, en AHINI, Fondo Suanzes, Caja 21, Documento 2143, y AFSA (1948/49), pp. 1.010-1.013. Los acuerdos son aprobados en dicha fecha, pero alcanzados el 13/03/45. Carta de la embajada estadounidense al secretario de Estado de 13/03/45, FRUS, Vol. 5, pp. 723-724.

²¹⁶ AHINI, Fondo Suanzes, Caja 21, Documento 2144; y AHMAE, R3086/4.

cuatro meses más tarde.²¹⁷ Además, con este contrato el gobierno español autorizaba una ampliación del capital de SESA, en la que el capital extranjero continuaría siendo mayoritario –a cambio de ceder el 17% de las acciones a la CTNE²¹⁸–; ratificaba los pedidos realizados por la CTNE al grupo International Standard Electric y SESA²¹⁹; concedía a SESA la licencia precisa para ampliar sus actividades a la fabricación de válvulas; autorizaba a los cuatro bancos accionistas de la CTNE a concederle crédito; aprobaba las compras de Telefónica a la filial de ISE en Londres; permitía la presencia de tres representantes de ITT en el Consejo de Administración de la CTNE para asesorar a la compañía en el período de reorganización –y por un máximo de seis meses²²⁰–; y reconocía el derecho de ITT de recuperar su propiedad y gestionarla con plantilla extranjera, en caso de que las Cortes no ratificaran los acuerdos en la fecha prevista (dos semanas más tarde de la firma). Finalmente, se incluía una cláusula por la que “el Gobierno español reconoce que la ITT de Nueva York ha hecho todo cuando estaba a su alcance para facilitar la nacionalización de la mayoría de las acciones de soberanía de la CTNE”.

3. “Acuerdo verbal acerca del contrato de asesoramiento y adquisición de acciones”, entre Caldwell y Carceller, con el agregado comercial de la embajada estadounidense como testigo, en reunión celebrada el 1 de marzo de 1945.²²¹ Este acuerdo recogía el compromiso del gobierno español de realizar una reorganización de la compañía según las siguientes directrices:
 - a. Firmar un acuerdo de asesoramiento, a cambio de un canon de 1-1,5% de los ingresos brutos de la CTNE, por un mínimo de 5 años, renovado automáticamente hasta que se produjera la denuncia, con un año de

²¹⁷ Saldos bloqueados desde 1935, y su pago se había acordado ya a principios de marzo. Datos también en el informe del Tesoro de 26/02/45; Telegrama de la embajada estadounidense en España al secretario de Estado de 02/03/45 e informe del Tesoro de 06/03/45, NARA, RG56, Caja 24. La segunda referencia también en FRUS, Vol. V, pp. 722-723.

²¹⁸ Efectuado en octubre de 1945. AT, ACA 142 (26/10/45).

²¹⁹ 36.000 líneas de equipo telefónico automático urbano y accesorios a la primera, y 100.000 líneas a la segunda. Ello se complementó, como veremos, con un contrato de abastecimiento de SESA a la CTNE.

²²⁰ Inicialmente por un máximo de 3 meses. Carta de la embajada estadounidense al secretario de Estado de 02/03/45, en FRUS, Vol. V, pp. 722-723.

²²¹ Informe del Tesoro estadounidense de 06/03/45 y carta de Caldwell a Carceller adjunto al mismo; e informe del secretario del Tesoro (H. Morgenthau) al secretario de Estado (Edward R. Stettinius) de 17/03/45, donde todavía se expresaban temores de que las acciones de la CTNE fueran revendidas a intereses germanos camuflados. NARA, RG56, Caja 24. Aunque el acuerdo es del mes de marzo y sólo hemos podido documentarlo en fuentes estadounidenses, los plazos comprendidos así como las disensiones en el seno del Consejo de la CTNE tras la nacionalización (comentados más adelante), nos llevan a pensar en que seguía vigente cuando el mayo se firmaron los otros dos contratos.

antelación, de cualquiera de las partes.²²² A cambio de que ITT firmara dicho acuerdo, ésta se reservaba el derecho de adquirir, al menos, el porcentaje de capital que en ese momento representaban 37.700 acciones (el resto, junto con las 300 que mantenía, de las acciones preferentes que poseía antes de la nacionalización) cuando creyera oportuno, y siempre y cuando se hubiera reorganizado la compañía, reorganización que debería realizarse antes del 1 de septiembre de 1945. Para ello utilizaría parte de los saldos bloqueados en España.²²³ A cambio de la readquisición de estas acciones, la multinacional devolvería (además de 20.142,60 dólares en efectivo) el pagaré que vencía el 1 de diciembre de 1945.

- b. Colocar en manos privadas al menos 280.941 acciones ordinarias de las hasta entonces pertenecientes a ITT; cláusula incorporada, posteriormente, al contrato de asesoramiento firmado entre ITT y la CTNE en junio de 1946.²²⁴
- c. Llegar a un nuevo acuerdo entre el Estado y la CTNE que garantizara el desarrollo de la última.
- d. Nombrar un nuevo consejo de administración representativo de los nuevos accionistas.

A tenor del acuerdo verbal, el Estado nacionalizaba la compañía telefónica, para posteriormente privatizarla. ITT, por su parte, aprovechaba su parcial retirada de la empresa –parcial, pues en virtud del contrato de asesoramiento continuaba ligada a su dirección y, además, mantenía un porcentaje minoritario del capital susceptible de ser ampliado a tenor del acuerdo verbal– para afianzar el resto de sus intereses en España, y, en particular, la fabricación de material eléctrico, acorde a la nueva estrategia global del grupo.

Alcanzado el consenso entre el gobierno e ITT, el nuevo presidente, José Navarro Reverter –que reiteradamente insistiría en la transitoriedad de su puesto hasta que el Estado privatizara las acciones recién adquiridas²²⁵–, y los ejecutivos

²²² Este canon era mucho menor que el firmado en 1924 (4,5%) y el que se sondeaba en 1944 (un 3%). Véanse, respectivamente, Memorando entre ITT y la CTNE de 19/4/24 y I y II contrato entre ITT y la CTNE de 29/8/24, ambos en el primer libro de actas del Consejo de Administración de la CTNE; y AT, ACA 134 (26/04/45).

²²³ ITT, *Annual Report* (1945), p. 14.

²²⁴ *Memorandum* de 11/03/46, AHMAE, R3086/4; “Acuerdo verbal acerca del contrato de asesoramiento y readquisición de acciones”, 01/03/45, NARA, RG56, Caja 24; y CTNE, *Memoria anual* (1946).

²²⁵ AT, ACA 136 (08/06/45), 137 (15/06/45) y 165 (28/03/47); y AT, ACE 347 (16/11/46).

americanos, con Caldwell a la cabeza, se pusieron manos a la obra para, por un lado, solucionar las propuestas todavía postergadas por el Estado desde el final de la Guerra Civil –como la reorganización financiera de la compañía y el ajuste de las tarifas–, y, por otro, gestionar los nuevos contratos con el Estado, con ITT y con SESA. Estos últimos –contrato de asesoramiento con la *International* y de suministro con Standard– fueron los primeros en firmarse, el 29 de junio de 1946, por un periodo de cinco años.²²⁶ Teniendo en cuenta que ITT había continuado ejerciendo de consultora para la empresa telefónica gratuitamente desde agosto de 1944, cuando caducó el contrato hasta entonces vigente, es razonable pensar que la multinacional tenía motivos para formalizar la prestación de este servicio lo antes posible.²²⁷ Ello le permitía, además, observar y gestionar de primera mano los cambios a realizar en la empresa telefónica tras la nacionalización. Este servicio, garantizado a la espera de que las negociaciones para la nacionalización concluyeran, finalizaba el 31 de diciembre de 1945, fecha a partir de la cual habría que abonar una fuerte suma de dólares si no se formalizaba. Esto constituía una razón poderosa para que la CTNE, por su parte, quisiera gestionarlo en breve. Pero el propio Estado también se había mostrado, en el curso de las negociaciones, “*anxious*” de que ITT formalizara tanto este contrato como el de suministro con SESA para asegurar así la continuidad técnica del servicio telefónico en el país.²²⁸ En virtud de ambos contratos, la CTNE adquirió una participación, de 3.400 acciones, en SESA.²²⁹

El contrato con el Estado, en cambio, precisó de una más larga negociación, salpicada por las críticas vertidas por la Delegación del Gobierno en el Consejo, frecuentemente respaldadas por Mestre, en relación a la actividad realizada por la dirección de la empresa telefónica. Para tal fin, se constituyó una comisión, a finales de 1945, formada por representantes del gobierno –el subsecretario de Comercio, Lapuerta, quien ya había participado con Carceller en las negociaciones de la nacionalización, y el Director General del Contencioso, Francisco Gómez Llano– y de

²²⁶ Ambos firmados el 29/6/46. CTNE, *Memoria anual* (1946).

²²⁷ AT, ACA 134 (26/04/45); y AT, ACE 309 (04/01/46). El pago por estos servicios se realizaría tras la firma del nuevo contrato, una vez acordada la nacionalización, según las condiciones estipuladas entonces.

²²⁸ ITT había indicado al Departamento de Estado, en marzo de 1945 y sólo un día más tarde del acuerdo verbal entre Caldwell y Carceller, que el gobierno español “[was] very anxious to have assurances from the ITT that it will enter into a service and technical contract with the CTNE”. Telegrama de la embajada estadounidense al secretario de Estado de 02/03/45, NARA, RG56, Box 24.

²²⁹ AT, ACA 142 (26/10/45) y 147 (14/03/46); y AT, ACE 297 (11/10/45). En julio de 1951, ITT poseía el 68% de SESA –66,5% a través de ISE e 1,5% de ITT España–.

la compañía –el presidente, Navarro Reverter, y el consejero delegado, Luis Usera–.²³⁰ Esta última contó, además, con el asesoramiento de ITT, que desplazó hasta Madrid una comisión liderada por uno de los ejecutivos de mayor experiencia, Francis White, tanto en ITT como en la CTNE, de la que había sido vocal durante varios años.²³¹ Los puntos más discutidos con el Estado fueron la elevación de las tarifas telefónicas, la reorganización financiera de la compañía y la salida a Bolsa de las acciones del Estado. Aprobado en octubre de 1946, el nuevo contrato entre el Estado y la CTNE fue firmado el 21 de diciembre de 1946.²³² Navarro Reverter lo tildaría de “estrecho”, frente a los deseos de mayor autonomía por parte de la empresa telefónica.²³³

Sin embargo, como es conocido, el Estado nunca llegó a privatizar las acciones adquiridas entonces, aunque hizo un amago meses después de su adquisición. Tras la anunciarse la convocatoria de Junta General de Accionistas, para el 7 de diciembre de 1946, el gobierno aprobó en noviembre la salida a Bolsa de las acciones telefónicas, así como una ampliación de capital, prevista para finales de 1946 y a anunciar en la citada Junta.²³⁴ Para ello, antes era precisa la revalorización del activo de la compañía, pues el Estado había adquirido las acciones de ITT a un precio superior a su valor nominal –2.000 pesetas por acción frente a las 500 ptas. nominales–. Desde el Ministerio de Hacienda, se aprovechó este hecho para propulsar cambios de mayor calado:

“1º Reservar a los accionistas ordinarios y preferentes la cantidad de 661.020 acciones de la CTNE [tras la ampliación], de las de propiedad del Estado, en proporción de tres de las nuevas acciones por cada cuatro de las poseídas por los accionistas; 2º Que el interés que se ofrezca a las acciones preferentes sea el 5 por 100 [en lugar del 7 que regía hasta entonces y siguiendo la petición de la compañía]; 3º Que se puedan ceder al personal de la compañía hasta 13.000 acciones de las que corresponden al Estado, una vez ampliado el capital de la Compañía en la forma propuesta; y 4º Que estas operaciones no podrán realizarse antes de la celebración del nuevo contrato entre el Estado y la Compañía”.²³⁵

Cuando todo estaba preparado, tanto la Junta General de Accionistas como la salida de los títulos a Bolsa fue suspendida por el Estado. Según el oficio enviado por

²³⁰ AT, ACA 145 (24/01/46) y 156 (26/10/46). López Llano sería más tarde nombrado vocal, en representación del Estado, en el Consejo de la CTNE, así como ministro de Hacienda en 1951.

²³¹ AT, ACE 343 (24/10/46).

²³² Según Decreto de 31/10/46 y AT, ACA 156 (26/10/46). Aprobación en AT, ACA 159 (26/12/46).

²³³ AT, ACE 347 (16/11/46); AT, ACA 157 (04/11/46).

²³⁴ AT, ACE 347 (16/11/46).

²³⁵ Carta del subsecretario del Ministerio Hacienda, Fernando Camacho, a Navarro Reverter de 22/10/46, recogida en AT, ACE 347 (16/11/46). Nótese que entre los accionistas de ese momento se encontraba, además del Estado, ITT y los bancos fundadores de la CTNE. Véase también AT, ACA 157 (04/11/46).

el ministro de Hacienda el 15 de noviembre, “considerando la situación creadas en las Bolsas por grupos de especulación alcistas sobre valores de la Compañía Telefónica Nacional de España”, postergándose así el proyecto para un momento más oportuno. En reunión extraordinaria del Consejo, Navarro Reverter atribuyó estos sucesos a que “ha de parecer a la Bolsa que los títulos valen mucho, puesto que allí las capitalizaron a tipos muchísimo más bajos”, dado que las gestiones entre la compañía y el gobierno –las condiciones de la puesta en venta de las acciones, así como las condiciones del nuevo contrato entre ambos, que pasaría a regular el servicio desde entonces– no se habían publicitado aún –el contrato había sido aprobado en octubre, pero no se firmaría hasta finales de ese año–. No obstante, presentó su dimisión, acción en el que le siguieron todos los representantes de los grupos bancarios presentes en el Consejo de Administración (Moreno, Arteché, conde del Real Agrado, Ridruejo, Usera, Silvela y Fontanar), no sin antes insistir en que tampoco ellos no tenían nada que ver con lo acaecido en la Bolsa.²³⁶

A pesar del revuelo que se formó en la “cúpula” de la compañía, la verdad es que las aguas volvieron a su cauce de forma muy rápida. Las dimisiones finalmente no se produjeron por intercesión del Ministerio de Hacienda²³⁷, Navarro Reverter firmó el contrato con el Estado poco más tarde y no volvió a tratarse este tema en las reuniones. El Estado se consolidó, así, como accionista mayoritario del monopolio telefónico; pauta, como vimos en el apartado 4.1, común en la Europa de la época, aunque, a diferencia de otros países, nunca llegara a unificarse el servicio telefónico con el telegráfico.²³⁸

Una vez que el Estado se había asegurado la propiedad de la empresa, pudo comenzar a debatirse el necesario ajuste financiero que requería la expansión del servicio telefónico. A lo largo de las siguientes décadas, allegar los recursos necesarios para ello se convirtió en preocupación constante para la dirección de la compañía, que, ante unos incrementos en las tarifas telefónicas que siempre resultaban insuficientes, recurrió asiduamente a incrementos de su capital, con derecho de suscripción preferente de los ya tenedores. El primero de ellos, de 800 millones de pesetas, tuvo lugar en 1947, y fue acompañado de la transformación de

²³⁶ AT, ACE 347 (16/11/46).

²³⁷ AT, ACA 158 (26/11/46).

²³⁸ En diciembre de 1953, a instancia del director general de Correos y Telecomunicación, se ahondó en una colaboración más estrecha entre los servicios telefónico y telegráfico. AT, ACA 251 (22/12/53).

las acciones preferentes existentes en ordinarias.²³⁹ En julio de ese mismo año, el Estado autorizó un incremento en las tarifas telefónicas –que la compañía llevaba solicitando seis años–, al tiempo que, en virtud del nuevo reglamento de trabajo, se incrementaban los salarios.²⁴⁰ Hasta entonces, la compañía pudo solventar los agudos problemas de liquidez que llevaba meses arrastrando gracias a un préstamo de los bancos representados en el Consejo (Urquijo, Hispano Americano, Bilbao y Español de Crédito).²⁴¹

ITT, por su parte, también volvería a enfrentarse con el gobierno español tras la nacionalización a propósito de los plazos y cuantías de los bonos amortizados anualmente. Allegar las divisas necesarias para hacer frente a los pagos anuales se convirtió en objetivo prioritario del gobierno en esos años, muy a pesar de los exportadores estadounidenses.²⁴² Ello, sin embargo, no fue suficiente. La escasez de divisas era tal que ya en 1946 ITT tuvo que aceptar un aplazamiento en el pago del primer vencimiento. Quizás porque a ello le siguieron alardes del ministro de Hacienda de haber adquirido las acciones de la telefónica a un precio menor del que correspondía, la multinacional no estuvo tanto por la labor cuando, en marzo de 1947, desde el Ministerio de Industria y Comercio se solicitó variar las condiciones pactadas en lo referente a las amortizaciones adicionales (las derivadas del comercio con Estados Unidos e ITT, con vencimiento en junio), intentando disminuir las anualidades y retrasar los vencimientos a través de pagarés.²⁴³ La *International* sugirió entonces al Estado español una nueva emisión de bonos a cambio de ciertas concesiones para sus negocios en el país: autorizar las conexiones solicitadas por Radiar –en litigio durante muchos años la solicitud de abrir un circuito directo con Río de Janeiro–; permitir un aumento en el capital de SESA (a suscribir por ITT) así como en sus instalaciones; ampliar los contratos de asesoramiento y suministro de la CTNE (hasta

²³⁹ Del total de la ampliación, 600 millones se entregaron como dividendo a los poseedores de las acciones ordinarias antiguas, a razón de 3 nuevas acciones por cada una que ya se poseyera. AFSA (1948/49), p. 194/2; y AT, ACA 164 (11/03/47).

²⁴⁰ AT, ACA 127 (26/10/44), 169 (25/06/47) y 170 (11/07/47).

²⁴¹ AT, ACA 160 (27/01/47); y AT, ACE 357 (23/01/47).

²⁴² Salvo algodón y petróleo, no se importaba prácticamente nada más, como el ex - presidente de la Cámara de Comercio Americana en España, Antonio Caragol, hacía saber al Departamento de Estado a principios de 1945. *Memorandum of Conversation* entre Caragol y representantes del Departamento de Estado de 18/01/45, NARA, RG59, DF 1945-1949, Caja 6350; y carta de Caragol al Departamento de Estado de 23/05/45, NARA, RG59, DF 1945-49, Caja 2844. Sobre la Cámara, véase García Ruiz y Puig (2009). La importancia de las divisas destinadas a la nacionalización de la CTNE, en Martínez Ruiz (2003), pp. 105-106.

²⁴³ AHINI, Fondo Suanzes, Caja 21, Documentos 2155, 2156, 2157, 2159, 2160, 2162, 2163 y 2170; y correspondencia varia en AHMAE, R3086/4.

la fecha en que vencerían los nuevos bonos que ITT proponía emitir en Estados Unidos con los que el Estado solventaría sus problemas de divisas); y rebajar los impuestos satisfechos por ITT España –en concreto, revisar el trato concedido a los cánones que ITT España tenía que satisfacer a la casa matriz–.

Ante la postura adoptada por la multinacional y la imposibilidad de obtener crédito en bancos americanos como había sugerido ITT –asesorando a Vila en un viaje *ex profeso* a Washington–, el Estado llegó a plantearse variar las fórmulas de pago de manera unilateral. La posibilidad, según un informe de la Asesoría Jurídica Internacional del Ministerio de Asuntos Exteriores, de que la embajada americana emprendiera una acción diplomática por ello²⁴⁴, le persuadió de su intención y buscó nuevas fórmulas; en concreto, pagar con oro depositado en el Banco de Inglaterra. Eso sí, sin considerar en ningún momento escuchar las peticiones de la multinacional. No sorprendentemente, ITT no aceptó el uso de este oro, máxime cuando dichas reservas estaban inmovilizadas por el gobierno estadounidense (Martínez Ruiz, 2003, p. 106). Las autoridades franquistas solicitaron finalmente, utilizando como garantía el citado oro, una línea de crédito en el *National City Bank* de Nueva York, con la que hizo frente puntualmente a la amortización de los bonos el 30 de junio de 1947.

Las dificultades del gobierno español para hacer frente a los pagos no acabaron, sin embargo, con este episodio. Fueron una constante en los años sucesivos, de ahí que ITT intentara negociar la eliminación de la amortización adicional a cambio de las condiciones antes expuestas y una garantía de la repatriación progresiva de los saldos que tenía bloqueados en el país.²⁴⁵ Sin resultado. La escasez de divisas no hizo avenirse a negociar al gobierno español. Paradójicamente, no impidió que terminara cancelándose la deuda contraída antes de lo previsto, poniéndose fin al “Gibraltar financiero” en el verano de 1952.²⁴⁶ Como rezaban los periódicos de la época, una clara muestra del esfuerzo y del sacrificio aceptado para recuperar la soberanía nacional.

²⁴⁴ Con fecha el 26/04/47, AHMAE, R3086/4.

²⁴⁵ Informe de Thomas J. McCormick, agregado comercial de la embajada estadounidense en España, de 06/04/51, NARA, RG59, DF 1950-54, Caja 5956. En el marco de estas conversaciones, Behn llegó a entrevistarse con Franco llevando bajo el brazo un informe sobre la política estadounidense hacia España, en la que se incluía la necesidad de cierta liberalización económica y la incorporación del país a la ECA en el caso de que Europa así también lo aprobara. Carta del Departamento de Estado a la embajada en España de 15/07/48, NARA, RG59, DF 1945-49, Caja 6354.

²⁴⁶ Según Manuel Márquez Mira (nota 67), Juan March habría facilitado los dólares de alguno de los pagos, probablemente del último. Márquez Mira (1976), pp. 264-265. Su trayectoria antes de ser nombrado presidente, también en ITT, *Annual Report* (1960).

Esfuerzo y sacrificio que muy bien se cuidaron las autoridades españolas, y especialmente Suanzes, de trasladar a la multinacional en los años siguientes. El mejor ejemplo de ello fue el concurso para la señalización de RENFE de 1949. La empresa ferroviaria había fallado a favor de SESA, que había estado trabajando en el proyecto durante los tres años anteriores codo con codo con General Railway Signal Corporation, la empresa americana encargada del diseño –y a quien se había obligado, en 1946, a trabajar a partir de producción nacional–.²⁴⁷ Cuando todo estaba a punto para la realización del proyecto, la Dirección General de Industria no lo autorizó. La intercesión de Suanzes hizo que, a pesar de que el Consejo de Ministros había llegado a decantarse por Standard, fuera finalmente Marconi la beneficiada. ITT y su filial española terminarían colaborando con Marconi, como veremos más adelante, con el fin de agraciarse con el gobierno y, especialmente, con el presidente del INI (Márquez Mira, 1976, pp. 263 y 266-267).

4.5 Española, pero americanizada (1945-1973)

4.5.1 La toma de control española

La nacionalización de la CTNE no implicó grandes cambios en su dirección. Algo lógico, si tenemos en cuenta los contratos firmados entre ITT y la empresa telefónica con la aprobación del Estado. Empezando por el Consejo de Administración, uno de los vicepresidentes, así como 3 consejeros –uno de ellos director general, puesto compartido con Mestre–, continuaban siendo elegidos por ITT (Cuadro 4.10). Caldwell fue nombrado vicepresidente ejecutivo, cargo por el cual integraba, a su vez, el Comité Ejecutivo –junto con el presidente y el resto de los vicepresidentes–.²⁴⁸ Desde esa posición pudo ejercer un papel muy activo en la gestión de la empresa durante los años siguientes, contando con el respaldo, entre otros, de los socios españoles tradicionales de la multinacional, los bancos Urquijo, Hispano Americano, Bilbao y Español de Crédito.

²⁴⁷ Carta de N. F. Trumphy (SESA) a Esteban Terradas solicitando su colaboración para convencer a autoridades españolas de 07/02/50, AHINI, AS, Caja 45, Doc. 3678.

²⁴⁸ AT, ACE 136 (09/06/42).

CUADRO 4.10

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CTNE TRAS LA NACIONALIZACIÓN (JUNIO 1945)

Nombre	Cargo
José Navarro Reverter	Presidente
Eugenio Barroso	Secretario ¹
Andrés Moreno García	Vicepresidente
Epifanio Ridruejo Botija	Vicepresidente
Julio Arteche Villabaso	Vicepresidente
Fred T. Caldwell	Vicepresidente (ITT) ²
Luis Usera y López González	Consejero delegado
Francisco Carvajal y Xifré (conde de Fontanar)	Vocal
Amadeo Álvarez García (conde del Real Agrado)	Vocal
Rafael Silvela Tordesillas	Vocal
Wenceslao González	Vocal
Jesús Rivero Meneses	Vocal
Demetrio Mestre	Director general
John Denney	Vocal (ITT) ³
Paul J. Quinn	Vocal, interventor general (ITT) ⁴
Nils F. Trumphy	Vocal (ITT)

Notas:

Según el contrato con el Estado firmado en 1947, se incorporaron al Consejo tres consejeros nombrados por éste (Alfonso Criado Molina, Manuel Martínez Franco y Francisco Gómez y de Llano, que había formado parte en las negociaciones entre el Estado y la compañía) más un 1 delegado (Felipe Acedo Colunga). Anteriormente sólo existía la Delegación del Gobierno, con tres representantes (Criado Molina, Martínez Franco y Enrique Fernández Casas).

¹ Consejero delegado desde 1954, aunque fallece poco después. Antes de secretario tras la nacionalización, había sido abogado de la compañía. AT, ACA 263 (21/12/54).

² Sustituido por White en septiembre de 1945 (AT, ACA 141, 26/09/45). White abandona (suponemos le sustituye Caldwell) en junio de 1946 (AT, ACA 152 26/06/46). Pero vuelve con la firma del contrato de asesoramiento con ITT (AT, ACA 154, 26/08/46). Ogilvie le sustituye meses más tarde (AT, ACA 161, 06/02/47), si bien la incorporación de Caldwell a principios de 1949 implicó su salida del Consejo (AT, ACA 189, 26/01/49).

³ Sustituido por Walsh en septiembre de 1945 (AT, ACA 141, 26/09/45), quien a su vez fue reemplazado por Richard H. Rowlings en abril de 1948 (AT, ACA 179, 28/04/48). Denney le sustituye en enero de 1950 (AT, ACA 202, 26/01/50).

⁴ Sustituido por Dennis en 1947. AT, ACA 168 (28/05/47).

Fuentes: AT, ACA 136 (08/06/45); CTNE, *Memoria Anual* (1945); y fuentes indicadas en las notas.

A tenor de los contratos firmados con el Estado y sobre aprovisionamiento tras la nacionalización, la historiografía ya ha señalado los pocos cambios que ésta supuso en el funcionamiento de la empresa (Carballo, 1975; Comín, 1996, pp. 339-340). La información recogida en las actas nos permite constatar, además, cómo la multinacional y sus socios españoles retuvieron el control de la dirección de la empresa, con escaso protagonismo por parte del Estado –a pesar de que contaba con un representante más–. Es cierto que en noviembre de 1947 Luis de Usera tuvo que dimitir como consejero delegado por problemas de incompatibilidad con su cargo de director general del BHA, y su sustituto, Daniel López Rodríguez, estaba muy

vinculado al Estado por su cargo como funcionario del Ministerio de Hacienda.²⁴⁹ Pero Usera continuó como vicepresidente, siguiendo en sus decisiones la estela marcada por la multinacional.

La impronta americana se mantuvo, asimismo, en las jefaturas, que siguieron en manos de los expertos formados por la *International*. Los dos ejemplo más claros, por su larga experiencia y por los puestos ocupados, fueron los de José María Clara Corellano, Luis Sousa y Martín de Nicolás. El último, en la empresa desde 1925, fue nombrado en 1947 director del nuevo Departamento de Asuntos Sociales, desde donde se encargó de la nueva reglamentación de trabajo, y vicesecretario general en 1954, puesto que ya había ocupado con anterioridad a 1936.²⁵⁰ Clara Corellano trabajaba en Telefónica desde su fundación, como asistente del ingeniero jefe designado por la ITT, Roy A. Walter, quien era, además, el director del Departamento de Construcciones y Conservación.²⁵¹ Con el estallido de la Guerra Civil continuó trabajando en la zona republicana hasta que se exilió en 1937 huyendo de las persecuciones de los comités obreros.²⁵² Tras la nacionalización y haber salido airoso del proceso de depuración, continuó como ingeniero jefe en la empresa, fue nombrado director técnico en 1950, consejero en SESA cuatro años más tarde, en sustitución del propio Behn, y secretario de Telefónica desde 1955.²⁵³ Durante todo este periodo, acudió a diversas reuniones internacionales ligadas al servicio telefónico.²⁵⁴ Luis Sousa, antiguo jefe de contabilidad, fue nombrado interventor general en 1954.²⁵⁵ La continuidad en otros cargos puede apreciarse en los cuadros 4.11 y 4.12, donde se recogen los principales puestos ejecutivos en 1943 y en 1945 tras la nacionalización. Los datos se han obtenido a partir de la I y II *Reunión de Jefes Técnicos* de la empresa. Los que están no son todos, pero sí los puestos más relevantes.

²⁴⁹ Además de exdirector general del Timbre y representante del Estado en el monopolio de tabacos (AT, ACA 174, 27/11/47). Poco después fue nombrado representante de la compañía en SESA (AT, ACA 177, 18/02/48). Luis de Usera había entrado en el Consejo en representación del Banco Urquijo. Su traslado al Hispano Americano alteraba el *status quo* de los bancos en la Telefónica, de ahí su dimisión.

²⁵⁰ AT, ACA 67 (26/11/40), 68 (09/12/40), 169 (25/06/47), 183 (14/07/48), 257 (17/05/54) y 392, 22/12/65; y AT, ACE 24 (10/01/40).

²⁵¹ Clara Corellano fue profesor de la Escuela de Electricidad de París en 1924, centro en el que había estudiado el año anterior tras graduarse como ingeniero en España (Deloraine, 1974, pp. 62 y 69).

²⁵² Deloraine (1974), p. 69.

²⁵³ AT, ACA 165 (28/08/47), 209 (19/07/50), 261 (28/10/54) y 264 (25/01/55); y AT, ACE 57 (03/12/40) y 273 (20/03/45).

²⁵⁴ Como el Comité Consultivo Internacional Telefónico, en 1947 y 1951. AT, ACA 165 (28/03/47) y 227 (20/12/51); y AT, ACE 374 (11/06/47).

²⁵⁵ AT, ACA 258 (22/06/54). Hasta esa fecha, perdemos su rastro desde el estallido de la Guerra Civil.

CUADRO 4.11

REPARTO DE ALGUNAS JEFATURAS EN LA CTNE, DICIEMBRE 1943

Nombre	Cargo
Construcciones y Conservación	
Sr. Denney	Director técnico
Sr. Sidall	Sub-director
Sr. Adolfo Crooke Campos	Sub-director
Emilio Serra Calabuig	Supervisión de planta
Sr. Borrás	Conservación, Madrid
Sr. Cerebro	Radio
Sr. de Juan	Equipos automáticos
Horacio Despoux Ripa	Sub-director, Suministros, transportes y edificios
Sr. Domínguez	Compras
Francisco Iglesias Hernández	Sub-director Conservación
Carlos López Amor	Sub-director, Redes y líneas
Sr. Blanco	Construcciones
José Martínez Bernaldo de Quirós	Jefe Sección Redes y líneas
Sr. Suárez Inclán	Jefe Sección Compras
Sr. Trasorras	Jefe Sección Radio
Departamento Comercial	
Sr. Dickey	Director
Sr. Borden	Sub-director
Vicente de la Calle	Sub-director
Javier Semprún Vaillant	Sub-director
Departamento de Intervención	
Paul J. Quinn	Sub-interventor general / Interventor
Sr. Franco	Contabilidad de instalaciones
Ernesto Garrido López	Jefe Sección Control de Presupuestos
Jefes Técnicos	
Rafael Puentes Artola	Madrid (exterior)
José Rodríguez de Llauder	Barcelona
Arturo Brugger Romaní	Valencia
Rafael García de Castro	Granada
José M ^a . Fernández Neble	Sevilla
Clemente López Martín	Valladolid
Santos Zurro Rupérez	Coruña
Bernaola Pérez	Oviedo
Antonio Pérez de Nanclares	Bilbao

Fuente: Fundación Telefónica, *I Reunión de Jefes Técnicos*, diciembre 1943.

CUADRO 4.12

REPARTO DE ALGUNAS JEFATURAS EN LA CTNE, MAYO-JULIO DE 1945

Nombre	Cargo ¹	Puesto anterior ¹
John Denney: Director técnico de los 4 departamentos de operación: C. Y C., Tráfico, Ingeniería y Comercial		
Construcciones y Conservación		
Sr. Sidall	-	Sub-director
Adolfo Crooke Campos	Sub-director ²	Sub-director
Emilio Serra Calabuig	Director	Supervisión planta
Sr. Borrás	-	Conservación, Madrid
Sr. Cerberó	-	Radio
Sr. de Juan	-	Equipos automáticos
Horacio Despoux Ripa	Sub-director (Suministros, transportes y edificios)	idem
Sr. Domínguez	-	Compras
Francisco Iglesias Hernández	Sub-director Conservación	idem
Carlos López Amor	Sub-director Construcciones	Sub-director (Redes y Líneas)
Blanco	-	Construcciones
José Martínez Bernaldo	Jefe Sección Redes y líneas	Idem
Sr. Suárez Inclán	-	Jefe Sección Compras
Sr. Trasorras	-	Jefe Sección Radio
Félix Feijoo Alfaya	Jefe Sección Técnica	-
Departamento Comercial		
	-	Director
Sr. Dickey		
Sr. Borden	-	Sub-director
Vicente de la Calle	Director	Sub-director
Julio Saval Mora	Sub-director	n.d.
Javier Semprún Vaillant	Sub-director (tarifas, desarrollo comercial y centro de Madrid)	Sub-director
Departamento de intervención		
Paul J. Quinn	-	Interventor
Sr. Franco	-	Contabilidad instalaciones
Ernesto Garrido López	-	Jefe Sección Control Presupuestos
Luis Puig Puig	Sub-interventor	n.d.
Luis Sousa S. Manjón	Sub-interventor	n.d.
Departamento de Ingeniería		
José M ^a . Clara Corellano	Ingeniero jefe	n.d.
Francisco García Amo	Sub-ingénieur jefe (Líneas y administración)	Idem
Manuel Marín Bonell	Sub-ingénieur jefe (Equipos manuales, automáticos e interurbanos)	Idem
José Ruiz de Gopegui Gil	Sub-ingénieur jefe (Transmisiones y Líneas)	Idem
José M ^a . de la Vega y Samper	Sub-ingénieur jefe (Arquitectura)	Idem
Alejandro Rodríguez	Jefe Sección Radio	n.d.
Jacobo Guijarro Galindo	Jefe Sección Redes-PF	n.d.
Cristóbal Roca de Togores	Jefe Sección Redes-P y P	n.d.
José Manuel Echanove	Jefe Sección Presupuestos	n.d.
José Ruiz Melendreras	Jefe Sección Líneas Interurbanas	n.d.
José González Rothvoss y Gil	Jefe Sección Materiales y Métodos	n.d.

Nombre	Cargo ¹	Puesto anterior ¹
Departamento de Tráfico		
José Aymerich Artigas	Sub-director (Operación)	idem
Emilio del Riego Salazar	Sub-director (Control resultados y estudios de nuevas facilidades)	idem
Joaquín Sánchez Moreno	Sub-director (Administración)	idem
Jefes Técnicos		
Rafael Puentes Artola	Madrid (exterior)	Idem
José Rodríguez de Llauder	Barcelona	idem
Pedro Abizanda Puntas	Barcelona, ingeniero	-
Arturo Brugger Romani	Valencia	Idem
Rafael García de Castro	Granada	Idem
José M ^a . Fernández Neble	Sevilla	Idem
Clemente López Martín	Valladolid	Idem
Santos Zurro Rupérez	Coruña	Idem
Bernaola Pérez	-	Oviedo
Carmelo Vilades Abadía	Oviedo	-
Antonio Pérez de Nanclares	Bilbao	idem
Marco Nieto	-	Canarias
Simeón Maimo Cubells	Zaragoza	-
Abel Carretero Mohino	Santa Cruz de Tenerife	-

Notas: fueron convocados a la segunda reunión más departamentos que a la primera, de ahí que dispongamos de mayor información.

n.d.: no disponemos de datos

¹ En blanco cuando ha cesado en su puesto entre mayo y julio.

² Al frente de control de gastos, supervisión de resultados y presupuestos de obras menores.

Fuentes: Fundación Telefónica, *II Reunión de Jefes Técnicos*, julio 1945; AT, ACE 279 (01/05/45) y 281 (16/05/47).

Tras la nacionalización, tampoco hubo grandes cambios en la estructura organizativa de la empresa. En 1947, como consecuencia del nuevo reglamento de trabajo –que obligó a cierta adaptación de las categorías laborales– se creó el Negociado de Valores, dentro de la secretaría general, y el Negociado de Asuntos Sociales y de Importación para Suministros, dentro de la Asesoría Jurídica.²⁵⁶ Las actividades de ingeniería, por otra parte, fueron reforzadas en 1958, bajo la tutela de Clara Corellano, con la creación de la Dirección de Planificación y Estudios Especiales –siendo nombrado director José García de Castro– y la división del Departamento de ingeniería en redes y equipos, por un lado –que contó con Francisco García del Amo como director–, y edificios, por otro (Manuel Marín Bonell).²⁵⁷ Esta iniciativa respondía a la baja rentabilidad del servicio urbano y la excesiva dependencia de las mejoras en ésta respecto de los incrementos en las tarifas.

²⁵⁶ AT, ACA 172 (26/09/47); y AT, ACE 316 (14/03/46).

²⁵⁷ AT, ACA 306 (30/09/58); y CE, acta 849 (30/09/58).

El diseño del plan de obras de 1950 es un excelente ejemplo de las relaciones existentes entre la empresa americana y sus ejecutivos en España. Dicho plan se basó en un proyecto diseñado por Clara Corellano tras haber visitado diversas fábricas de ISE en Europa (Londres, París y Amberes).²⁵⁸ Con ello se pretendía importar todos los materiales precisos para la expansión del servicio telefónico –y, por ende, de SESA– evitando, en la medida de lo posible, el uso de dólares –nótese que el gobierno español aún no había cancelado los pagos a ITT derivados de la nacionalización de la CTNE–. No obstante, también se contaba con materiales solicitados a Estados Unidos en 1945. En parte por los problemas existentes a la importación –y de los que el Consejo se hizo eco a lo largo de estos años–, las instalaciones de SESA se habían ido ampliando en los últimos nueve años para fabricar nuevos materiales y equipos, labor que a finales de 1949 se veía reforzada con la llegada de dos ingenieros de la multinacional: Deloraine, desde Estados Unidos, y Rabateau, desde París.²⁵⁹

Estos planes precedieron, por tan sólo unos meses, al final del contrato de aprovisionamiento suscrito entre la CTNE y SESA tras la nacionalización de la primera. Si bien Navarro Reverter reiteró en todo momento la voluntad del Consejo de mantener esta colaboración, este contrato, que había caducado el 30 de junio de 1950, no fue renovado hasta casi dos años más tarde.²⁶⁰ Este largo periodo de estudio y negociación –del que disponemos de pocos detalles– no implicó, empero, grandes cambios en los términos del mismo. Antes bien, sirvió para proyectar una colaboración más estrecha entre la americana y la empresa telefónica española, bajo la batuta de los planes industrialistas del Estado. Un año más tarde, se firmó un nuevo contrato con una validez de 10 años, requisito que había solicitado ITT a cambio de colaborar con Marconi.²⁶¹ En virtud de los acuerdos entre SESA y Marconi, la segunda podía producir material telefónico a partir de licencias de la primera, si bien la CTNE insistió en que SESA se responsabilizara de la totalidad de los suministros recibidos. El nuevo contrato de suministro entre CTNE y la Standard fue renovado en 1963, tres años antes de su vencimiento, por cinco años más, continuidad que, a juicio de SESA, era indispensable para financiar las inversiones precisas para la fabricación de nuevos

²⁵⁸ AT, ACA 196 (19/07/49), 202 (16/01/50) y 203 (23/02/50); y AT, ACE (28/06/50). Con anterioridad había visitado Estados Unidos y los Países Bajos. AT, ACA 174 (27/11/47); y AT, ACE 374 (11/06/47).

²⁵⁹ AT, ACA 191 (17/03/49) y 196 (19/07/49).

²⁶⁰ Firmado el 31/03/52. Las referencias al nuevo contrato, en AT, ACA 230 (27/03/52) y 231 (24/04/52); y AT, ACE 592 (23/03/52). Sobre las gestiones previas, AT, ACA 208 (22/06/50) y 221 (22/06/51); y AT, ACE 512 (15/06/50) y 514 (28/06/50).

²⁶¹ AT, ACA 247 (13/07/53) y 248 (22/09/53); y AT, ACE 649 (22/09/53) y 718 (03/05/55).

equipos.²⁶² Entre ellas, la Compañía Internacional de Telecomunicaciones y Electrónica S.A. (CITESA), fundada en 1962 para fabricar material telefónico y electrónico para la exportación. La mitad del capital social fue aportado por ITT, 30% por SESA y el 20% restante fue ofrecido a la CTNE, la cual aceptó.²⁶³ Además, ITT, a través de su financiera, proporcionó diversos créditos a la compañía española para facilitar la adquisición de materiales. El aumento en el ritmo inversor de los años sesenta se asentó, asimismo, en material suministrado por las filiales de ISE en otros países (Inglaterra, Australia, Bélgica, Alemania, Italia, Canadá y Estados Unidos).²⁶⁴ Ello permitió que el plan de obras de 1965, “un esfuerzo sin precedentes” en palabras de Clara Corellano, incluyera la difusión de innovaciones, de todavía limitado alcance en el país, tanto en los sistemas de transmisión –el cable coaxial, para el servicio interurbano– como de conmutación –las centrales Pentaconta, en el caso del servicio urbano–.²⁶⁵ En el caso del cable coaxial, ITT llevaba intentando su fabricación en el país desde finales de 1949.²⁶⁶

El contrato de asesoramiento firmado en 1946 entre la CTNE e ITT, a diferencia del suscrito con SESA, no fue renovado a su fin, en 1951.²⁶⁷ En consecuencia, los ejecutivos americanos fueron progresivamente abandonando el Consejo a partir de dicha fecha, a la par que disminuía su protagonismo en las reuniones tanto de dicho Consejo como del Comité Ejecutivo. Los cuatro representantes presentes de ITT se rebajaron a tres tras la renuncia de Denney en diciembre de 1950.²⁶⁸ Caldwell, por problemas de salud, volvió a Estados Unidos en julio de 1951 (falleció poco más tarde), sin que nunca fuera sustituido en su cargo. En 1957, Trumphy dimitió y su sucesor fue nombrado por el Estado.²⁶⁹ Finalmente Dennis, en marzo de 1961, se jubiló como trabajador de ITT, cesando por tanto en su cargo en la CTNE.²⁷⁰ Fue sustituido por Eugenio Gómez Pereira, desapareciendo desde ese momento ITT de los máximos órganos de dirección de la entidad.

²⁶² AT, ACA 334 (14/12/60); y AT, ACE 937 (07/12/60).

²⁶³ AT, ACA 334 (14/12/60); y AT, ACE 938 (14/12/60) y 939 (21/12/60).

²⁶⁴ AT, ACE 1090 (02/12/64); y AT, ACA 174 (27/11/47).

²⁶⁵ AT, ACE 1090 (02/12/64). La inversión realizada se incrementó (Cuadro 4.3 y Apéndice 4.2).

²⁶⁶ AT, ACA 196 (19/07/49).

²⁶⁷ Carta de la embajada estadounidense en Madrid al Departamento de Estado, 30/05/51. NARA, RG 59, DF 1950-54, Caja 5956.

²⁶⁸ AT, ACA 214 (21/12/50).

²⁶⁹ AT, ACA 293 (10/07/57).

²⁷⁰ AT, ACA 337 (22/03/61). Dennis había sido el interventor general, hasta que Luis Sousa fue nombrado tal en 1954. AT, ACA 258 (22/06/54).

A la par que la acción directa de ITT se diluía en los máximos órganos de la dirección de la empresa, iban cobrando un protagonismo mayor los directivos españoles que se habían formado con la multinacional. El plan de obras y reorganización de 1955 es buen reflejo de cómo habían ido cambiando las cosas en la sociedad. Por primera vez sin el asesoramiento de ITT, José María Clara Corellano, recién nombrado secretario y, como hemos visto, pieza clave en la elaboración de planes anteriores, fue el encargado de su diseño técnico. A nivel administrativo, la responsabilidad recayó sobre Mestre, quien fue recuperando parte del otrora protagonismo en la dirección de la empresa, y Vicente de la Calle, director de explotación nombrado entonces segundo director general –puesto, hasta la renuncia de Denney, que sólo había sido ocupado por representantes americanos–.²⁷¹ A nivel más informal, sin embargo, se mantuvo la colaboración con la multinacional norteamericana, y no sólo a través de SESA. En 1955, por ejemplo, directivos de la telefónica –Mestre, Dennis, Usera, Ridruejo y La Calle– realizaron dos visitas al cuartel general de ITT y algunas de sus asociadas con el fin de, entre otras cosas, discutir el convenio que la CTNE acababa de firmar con las Fuerzas Aéreas Estadounidenses (USAF) para conectar telefónicamente las bases militares en España.²⁷²

El Estado, por tanto, no tuvo un papel activo en la empresa telefónica tras su nacionalización, sino que la impronta de la multinacional, bien directa (ejecutivos norteamericanos), bien indirecta (directivos españoles formados por ITT), fue preponderante. Esta situación comenzó a cambiar a finales de los años cincuenta. A partir de entonces fue incrementándose la presencia gubernamental en el Consejo, a la par que se producía la inevitable renovación generacional de la dirección de la compañía. Como se aprecia en el Cuadro 4.13, las vacantes tanto de ITT como de los bancos accionistas, fueron ocupadas por vocales nombrados desde el gobierno. Según el contrato firmado en 1947 entre la compañía y el Estado, el segundo podía nombrar a tres consejeros. A principios de los años sesenta, además del presidente, contaba con seis.

²⁷¹ AT, ACA 264 (25/01/55) y 265 (22/02/55).

²⁷² AT, ACA 269 (24/05/55), 270 (21/06/55) y 274 (23/11/55); y AT, ACE 721 (24/05/55) y 735 (10/11/55).

CUADRO 4.13

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CTNE EN 1962

Nombre	Cargo¹	Fecha de incorporación
José Navarro Reverter	Presidente (gob)	1945
Gervasio Collar y Luis	Vicepresidente	1960
Epifanio Ridruejo Botija	Vicepresidente	1945
Luis de Usera López González	Vicepresidente	1945
Alfonso Criado Molina	Vocal (gob)	1945
Pablo Díez Fernández	Vocal	1960
Eugenio Gómez Pereira	Vocal (gob)	1961
Wenceslao González	Vocal	1945
Manuel Martínez Franco	Vocal (gob)	1945
Demetrio Mestre Fernández	Vocal	
Ramón de la Orbe y Gómez Bustamante	Vocal (gob)	1957
Luis Rodríguez de Miguel ²	Vocal (gob)	1954
Juan Sánchez-Cortés y Dávila	Vocal (gob)	1960
Rafael Silvela Tordesillas	Vocal	1945
Luis Urquijo y Landecho (marqués de Bolarque)	Vocal	1960
Javier Semprún Vaillant	Vocal	
Francisco Martín de Nicolás	Secretario	
Julián García San Miguel	Vicesecretario	1960
José M ^a Clara Corellano	Consejero delegado	1954
Felipe Acedo Colunga	Delegado gobierno	1947

Notas:

¹ Entre paréntesis si ha sido nombrado por el gobierno (gob-)

² Director General de Telecomunicación cuando se incorpora al Consejo. AT, ACA 262 (23/11/54).

Fuentes: CTNE, *Memoria Anual* (1962); y AT, ACA, diversas fechas.

Mayor representación del Estado no se tradujo, sin embargo, en mayores concesiones por su parte. El ejemplo más claro en estos años fueron las tarifas telefónicas. La CTNE, que en los años cincuenta fue retomando el ritmo inversor de sus inicios, tuvo que recurrir más de lo deseado a incrementos del capital social para allegar los recursos necesarios para tal expansión.²⁷³ Ni el fuerte aumento de la demanda telefónica, cada vez menos capaz de cubrir, ni el incremento de las retribuciones a sus empleados, fueron motivos suficientes para que el Estado autorizara, de manera rápida y eficaz, las subidas de las tarifas telefónicas que, a juicio de la compañía, eran precisas para garantizar, a la par, su equilibrio financiero y la modernización del servicio.²⁷⁴ Ello llevó a la empresa, a finales de los cincuenta, a desarrollar distintas medidas para limitar el aumento de la demanda –como la fijación de sobretasas sobre la cuota de instalación y sobre el servicio medido de contador– a

²⁷³ Apéndice 4.2 y Cuadro 4.3 sobre ritmo inversor. El convenio firmado con la USAF permitió, de manera puntual, obtener recursos con los que financiar algunas mejoras. Las comunicaciones entre las bases, aunque contaban con algunos canales de uso exclusivo, quedaban integradas en la red general de la compañía; de ahí que mejorar las primeras implicaba, asimismo, mejoras en la red general. Las condiciones del convenio, en AT, ACA 269 (24/05/55); y AT, ACE 721 (24/05/55).

²⁷⁴ Calvo (2009b), pp. 302-304.

la par que se aumentaba la capacidad de la red urbana con la introducción del servicio compartido –más de un usuario por línea– y el incremento de los teléfonos públicos y las centralitas de barriada y vecindad.²⁷⁵ La creciente presencia del Estado sí permitió, empero, ir abonando el terreno a los cambios que impulsaría el tecnócrata Antonio Barrera de Irímo poco más tarde. En cualquier caso, la toma de control de la dirección de la empresa por parte del Estado se trató, como hemos visto, de un proceso más gradual del apuntado tradicionalmente por la literatura (Carballo, 1975; Telefónica, 1999). Las palabras de uno de los miembros del Consejo nombrados por el gobierno, Juan Sánchez-Cortés, a finales de 1964 son elocuentes de los cambios acaecidos:

“No somos nosotros, sino el Gobierno, el que tiene que fijarnos el ritmo a seguir para alcanzar nuestro propósitos y, por ello, para preparar el plan [de obras] se debe actuar con una libertad absoluta para enjuiciar el problema y en lo que afecta a las resoluciones que se consideren aconsejables, pero, en todo caso, corresponderá al Gobierno determinar lo que estime procedente en lo relativo al “cuánto” y al “cómo”.²⁷⁶

Palabras proféticas, tal y como comprobaremos a continuación.

4.5.2 La presidencia de Antonio Barrera de Irímo

Los años del desarrollismo inauguraron una etapa en la que el Estado tomó definitivamente las riendas de la dirección de la CTNE. Aún tratándose de un proceso gradual, como hemos visto, el nombramiento de Antonio Barrera de Irímo como presidente a finales de 1965 constituyó un punto de inflexión en la trayectoria de la compañía. Cargado de nuevas ideas, Barrera, recién nombrado consejero por el Ministerio de Hacienda tan solo unos meses antes, transformó en los ocho años de su mandato las bases organizativas y tecnológicas en las que la CTNE se había asentado hasta entonces.²⁷⁷ Y con excelentes resultados. A modo de ejemplo, entre 1965 y 1973, el número de líneas instaladas se había más que duplicado, con notables avances asimismo en términos de productividad (Gráfico 4.1) y calidad de las llamadas.²⁷⁸ En un contexto de fuerte expansión de la demanda, Telefónica dio además un salto en la oferta del servicio, con la puesta en funcionamiento de la Red

²⁷⁵ Calvo (2009b), pp. 306-308.

²⁷⁶ AT, ACA 378 (20/10/64).

²⁷⁷ AT, ACA 390 (10/11/65) y 391 (24/11/65).

²⁷⁸ En 1965 había 1.817.448 líneas en servicio, 58,20 por empleado. El 1973, las cifras eran, respectivamente, 3.873.181 y 76,64 (Apéndice 4.1). En relación de la calidad, en 1962 tan sólo el 41% de las llamadas eran atendidas en el momento de su petición, un 85% en 1969 (Gómez Barroso, 2006, p. 72).

Especial de Transmisión de Datos RETD, que permitía, por primera vez, el envío de datos informáticos entre diferentes terminales.²⁷⁹

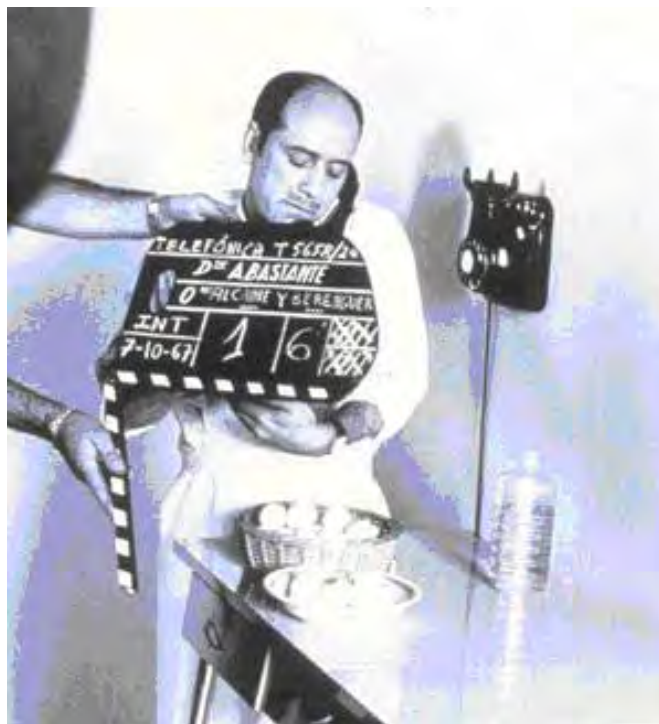


Figura 4.5. Telefónica inauguró el capitalismo popular en España con su emisión de acciones de 1967. En la foto, José Luis López Vázquez, en el rodaje del anuncio de las 'matildes', como se denominó a dichos títulos. *El Mundo*, 28 de abril de 2005.

La llegada de Barrera de Irimo al Consejo de Telefónica estuvo cargada de controversia. Se trataba de alguien joven, de buena formación y con una carrera brillante, pero poca experiencia en la empresa. Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas por la Universidad de Deusto, se había iniciado en la Administración como inspector técnico del Timbre del Estado, pasando en 1957 a ser vicesecretario general técnico del Ministerio de Hacienda, director tres años más tarde del Instituto de Estudios Fiscales y secretario general de Hacienda en 1962 (Travesi, 1969, pp. 39-57; Costas, 1997). Su entrada y posterior ascenso en los órganos directivos de Telefónica tuvieron su origen en una propuesta de otro representante del gobierno, Juan Sánchez-Cortés. Sánchez-Cortés solicitó, a principios de 1965, que se incorporara

²⁷⁹ López (1993). Se introdujo en 1971, tan sólo dos años más tarde de que un sistema similar se hubiera desarrollado en Estados Unidos bajo el patrocinio de la Agencia de Proyectos Avanzados para la Defensa (ARPA) del Ministerio de Defensa, los orígenes de Internet (Telefónica, 1998, pp. 21-26).

tanto en el Consejo de Administración como en el Comité Ejecutivo alguien que, sin ánimo de rebajarle, pudiera ayudar al consejero delegado –Clara Corellano, el encargado hasta entonces de proporcionar los datos sobre la marcha de la compañía– a tener “un conocimiento mejor de los problemas de la compañía y de su proyección en el futuro, tanto en orden a la ampliación o mejoramiento de los servicios, como en lo que se refiera a la financiación de la empresa, nuevas tarifas, etc.”.²⁸⁰ Proponía para ello a Barrera de Irmo, además de la constitución de una ponencia integrada por éste, Usera y Clara Corellano.

Si bien tal ponencia nunca llegó a formarse, el Consejo aceptó la entrada de Barrera y le nombró presidente tal sólo unos meses más tarde. El nombramiento no estuvo exento de polémica. En primer lugar, vino a coincidir con una elevación de tarifas que Navarro Reverter y Clara Corellano llevaban mucho tiempo persiguiendo sin éxito.²⁸¹ Su presidencia, además, provocó la separación de Clara Corellano la compañía. Una de las primeras cosas que Antonio Barrera hizo como presidente fue atribuirse las tareas hasta entonces encomendadas a éste, ofreciéndole que continuara en el Consejo como vocal. Clara Corellano, no demasiado cómodo con su nuevo puesto, decidió abandonar la compañía, así como su puesto como consejero en SESA y CITESA, donde era representante de la CTNE.²⁸²

El nombramiento de Barrera trajo consigo más cambios, tanto a nivel organizativo como tecnológico, con los que se pretendía hacer frente al plan de modernización inaugurado dos años antes en el marco de los planes de desarrollo.²⁸³ En relación a los primeros, “sin dejar de estar en sintonía con el Gobierno, [la presidencia tomó] distancia con la tutela funcional para adoptar criterios de gestión más modernos y con un nuevo equipo a su frente”.²⁸⁴ Para ello era preciso reorganizar la dirección, cosa que, dejando aparte el incidente con Clara Corellano, se desarrolló a partir de 1966 con el objetivo de descentralizar las funciones ejecutivas y ampliar el número de puestos responsables de los máximos órganos de decisión. En un discurso que recuerda al movimiento de la productividad y el tan popular “desafío americano” de la época, Barrera abogó por ampliar la formación técnica y directiva de los trabajadores de todos los niveles y por una organización que alentara la iniciativa

²⁸⁰ AT, ACE 1095 (20/01/65); y CTNE, *Memoria Anual* (1964), p. 14.

²⁸¹ AT, ACA 390 (10/11/65) y 391 (24/11/65).

²⁸² AT, ACA 390 (10/11/65).

²⁸³ AT, ACA 354 (26/09/62); y AT, ACE 993 (16/05/62) y 999 (27/06/62).

²⁸⁴ Telefónica (1999), p. 141.

individual, pero “[redujera] al mínimo la improvisación” y “[permitiera] delegar funciones ampliamente”.²⁸⁵

El primer paso en este sentido consistió en crear direcciones regionales a partir de las delegaciones provinciales.²⁸⁶ Las direcciones regionales, a las que se sumaron años más tarde una subdirección general y consejos asesores regionales, contaron con creciente autonomía y capacidad operativa.²⁸⁷ La gestión general de la compañía también se descentralizó. Si hasta entonces había recaído en el Comité Ejecutivo, en la figura del consejero delegado y, en última instancia, en el Consejo, en 1968 se creó una Comisión Directiva, formada por el presidente y los nuevos cargos de director general, directores generales adjuntos y directores (Cuadro 4.14), como “órgano superior en la dirección de la empresa” y una Junta de Directores, donde “los Departamentos y las Regiones coordinan y resuelven, con rapidez, las cuestiones de carácter general que superan su propia área de gestión”.²⁸⁸ Finalmente, de la Secretaría General se desgranó la Secretaría del Consejo y hubo una renovación profunda de los principales cargos.²⁸⁹

CUADRO 4.14

PRIMERA COMISIÓN DIRECTIVA DE LA CTNE (1968)

Presidente	Antonio Barrera de Irímo
Director general	Vicente de la Calle y García de la Parra
Directores generales adjuntos	Juan Manuel Rebollo Castrillo
	Alfredo Santos Blanco
	José Luis de Urquijo y de la Puente ¹
Directores	Santiago Galindo Herrero
	Carlos López-Amor Albasanz

Nota: ¹ También secretario general

Fuente: CTNE, *Memoria Anual* (1969), p. 4.

²⁸⁵ Travesi (1969), p. 43. Véanse asimismo Barrera (1969) y (1971) y, como ejemplo, AT, ACE 1130 (17/11/65). En sintonía con la doctrina social de la Iglesia, su paso por la presidencia de Telefónica permitió a Barrera desarrollar y afianzar sus ideas sobre la función social de la empresa (Costas, 1997, p. 101-102).

²⁸⁶ CTNE, *Memoria Anual* (1966-1967); y Telefónica (1999), pp. 167-168.

²⁸⁷ CTNE, *Memoria Anual* (1974).

²⁸⁸ CTNE, *Memoria Anual* (1968), p. 34.

²⁸⁹ AT, ACA 392 (22/12/65). Los nombramientos en AT, ACE 1136 (19/01/66), 1142 (16/03/66), 1158 (14/09/66), 1182 (10/05/67), 1307 (14/10/70), 1319 (20/01/71), 1330 (05/05/71), 1333 (26/05/71) y 1419 (26/09/73).

Simultáneamente se modernizó la administración con una creciente informatización desde 1965, cuando se introdujeron los primeros ordenadores en Madrid y Barcelona. Este proceso desembocaría en la creación de los Departamentos de Proceso de Datos y de Asistencia Técnica.²⁹⁰ Además, se amplió la labor de formación en el seno de la empresa –con un Centro Superior de Estudios para incrementar la formación de los titulados superiores, además de la Escuela Técnica fundada en 1924– y las actividades de marketing y relaciones públicas, creándose para tal propósito el Departamento de Servicios de Información y Relaciones Sociales.²⁹¹ El nuevo organigrama de la empresa estaría vigente hasta mediados de los ochenta.²⁹²

La expansión de la empresa se sustentó, por tanto, en una estructura más compleja y descentralizada (Cuadro 4.15) y en una mayor profesionalización de la gestión; siguiendo, por tanto, la estela de la gran empresa americana, aquella a la que Barrera de Irímo atribuía el progreso estadounidense. Para ello no dudó en rodearse de los socios tradicionales de ITT, vinculados a los bancos Urquijo e Hispano Americano. Pero los cambios técnicos fueron también históricos. Y es que a mediados de los años sesenta el marco tecnológico de las telecomunicaciones comenzaba a ser muy diferente, se iniciaba la era digital, en la que ITT no estaba bien posicionada.²⁹³ No es extraño que Barrera de Irímo observara: “El sentido de los nuevos aprovisionamientos, a juicio del Consejo, no puede orientarse sobre la forma de exclusivas, sino que debe atender abiertamente a provocar en cada momento las mejores condiciones económicas y técnicas para el servicio que presta la CTNE. [Sin dejar de lado a Standard Eléctrica] no debe descartarse la consulta a otros posibles productores nacionales y estima debe acudir ya a un análisis de sus condiciones de fabricación, garantías técnicas y precios, a la vista de todo lo cual deberían orientarse los posibles contratos de suministros”.²⁹⁴ Así, desde 1967 los contratos de suministro con SESA se renovaron sin incluir el carácter de exclusividad a favor del fabricante.²⁹⁵

²⁹⁰ AT, ACE 1344 (13/10/71); CTNE, *Memoria Anual* (1965); y Telefónica (1999), pp. 167-168.

²⁹¹ CTNE, *Memoria Anual* (1971). El crecimiento de la empresa provocó más cambios, además de los mencionados, en la estructura departamental, como la división en dos de Construcciones y Conservación; la creación del Departamento de Vigilancia e Inspección de los Servicios; y la separación de Ingeniería entre Planes y Normas, por un lado, e Ingeniería de Proyectos e Instalaciones, por otro; entre otros. CTNE, *Memoria Anual* (1966-1970).

²⁹² AT, ACA 637 (29/06/84), 638 (18/07/84) y 644 (06/03/85).

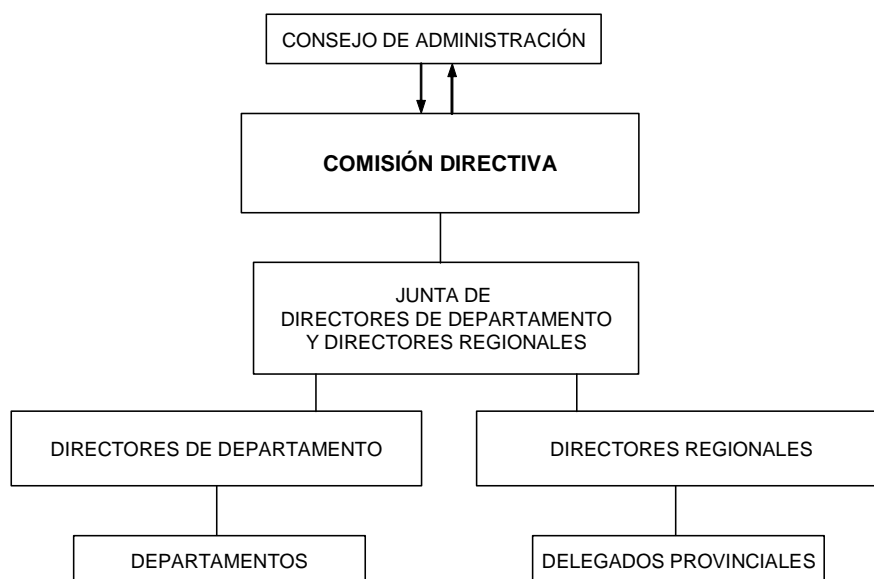
²⁹³ López (1993), pp. 9-10 y (2003), p. 6.

²⁹⁴ AT, ACA 413 (19/07/67).

²⁹⁵ AT, ACA 409 (15/03/67), ACA 418 (10/01/68) y 447 (11/03/70).

CUADRO 4.15

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CTNE
DESARROLLADA BAJO EL MANDATO DE ANTONIO BARRERA DE IRIMO**



Fuentes: elaboración propia a partir de Travesi (1969), pp. 49-50; y CTNE, *Memorias Anuales* (1965-1973).

Al mismo tiempo Telefónica buscó un socio para lanzarse a la producción de material de conmutación. Lo encontró en la compañía sueca Ericsson, otrora competidora de ITT.²⁹⁶ Y es que en estos años Telefónica comenzó a simultanear su actividad de operadora con la de fabricante de material telefónico, rompiendo con una dependencia tecnológica de ITT de casi cincuenta años y creando su propio grupo industrial. Para ello se asoció con compañías líderes en la fabricación de los distintos inputs telefónicos: con la mencionada Ericsson, Industrias de Telecomunicación, S.A. (INTELSA, 1970), para la producción de equipos de conmutación; con la británica General Cable y su filial Plásmica, Cables de Comunicaciones, S.A. (1970, cables); y con la italiana Telettra Spa, Telettra Española, S.A. (1966; transmisión).²⁹⁷ Telefónica participaba en un 49% del capital de las dos primeras y un 51% del de la última. A estas empresas se añadió, como filial, Electrónica Aragonesa, S.A. (ELASA), para la

²⁹⁶ AT, ACA 447 (11/03/70).

²⁹⁷ CTNE, *Memoria Anual* (1970) y (1974); Carballo (1975), p. 352; Plaza (1989), pp. 395-396; e Isidro (1994), pp. 33-36. Al menos en el caso de Intelsa y Cables, en los contratos firmados se incluía una cláusula de asistencia técnica y de uso de patentes de las extranjeras y del conocimiento adquirido incluso tras rescisión de dichos contratos. AT, ACA 447 (11/03/70), 454 (16/09/70) y 455 (14/10/70); AT, ACE 1284 (25/02/70).

fabricación y la reparación de aparatos de abonado.²⁹⁸ No obstante, parece que, aunque la compañía consiguió diversificar el suministro, los resultados en cuanto a precio y desarrollo de tecnología nacional fueron limitados²⁹⁹; y ello a pesar del creciente dinamismo del Centro de Investigación y Estudios (CIE), laboratorio que, en el seno de la compañía, haría en los años siguientes notables avances en las áreas de conmutación, transmisión y planta exterior telefónicas.³⁰⁰ El viraje en la política de la compañía coincidió con el impulso industrialista de los Planes de Desarrollo, a beneficio de los socios españoles. Pero, también, con cambios en la estrategia de ITT. Bajo la tutela de su nuevo presidente, Harold Geneen, la multinacional se había convertido en uno de los conglomerados más importantes fuera y dentro de Estados Unidos, a la par que relegaba a un segundo plano la división telefónica (Araskog, 2000; Sobel, 2000).

Telefónica adquirió asimismo, en 1970, las participaciones del Instituto Nacional de Industria en la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) y la Empresa Nacional Radiomartima, pasando así a encargarse también del servicio marítimo.³⁰¹ En el mismo decreto en el que se autorizaba tales adquisiciones, el Estado aglutinó los mensajes telegráficos y el servicio de telex en la Dirección General de Correos y Telecomunicación, asignando a la CTNE la explotación de los servicios públicos de transmisión de datos y de redes de información.³⁰² La CTNE se consolidaba así como el principal operador de telecomunicación en España. En la esfera telefónica, por las mismas fechas consolidaba su monopolio con la adquisición de la única red que aún quedaba en manos municipales, la de San Sebastián.³⁰³

²⁹⁸ Isidro (1994), pp. 33-36. Los receptores se habían encargado hasta entonces a la Compañía Internacional de Telecomunicaciones, S.A. (CITESA), filial de SESA y con participación asimismo de la CTNE (Rico, 2005, p. 53).

²⁹⁹ Isidro (1994), p. 34.

³⁰⁰ Del Prado (2006), pp. 753-757. Sobre las bases del CIE, se funda en 1988 la actual Telefónica Investigación y Desarrollo.

³⁰¹ CTNE, *Memoria Anual* (1970).

³⁰² CTNE, *Memoria Anual* (1970). No se llegó, sin embargo, al nivel de centralización de otros países, como Alemania (apartado 4.1).

³⁰³ CTNE, *Memoria Anual* (1971). Sobre el proceso de integración, véase Gutiérrez (2007).

4.6. Conclusiones del capítulo

Sosthenes Behn, fundador de ITT, llegó a España en 1923 con el firme propósito de reorganizar el servicio telefónico y hacerse con el monopolio en el sector. Sus esfuerzos no fueron en vano. Como la multinacional indicaba unos meses más tarde:

“Los estudios y extensas investigaciones en relación con el servicio telefónico homogéneo y eficiente para España, realizadas por la ITT, dieron como resultado la constitución por la misma de la CTNE a fin de obtener un contrato para la reorganización y desarrollo de dicho servicio telefónico nacional. [...] También ha sido consecuencia directa de las gestiones realizadas por la ITT la concesión de un contrato para la reorganización y desarrollo del servicio telefónico otorgadas por el Estado a la CTNE”.³⁰⁴

ITT tenía razones de peso para implantarse en España, los beneficios de un monopolio en un mercado de gran crecimiento potencial. Para aprovechar tal oportunidad disponía de cierta experiencia como operadora y de financiación, ventajas a la que se sumó poco más tarde el desarrollo de su propia tecnología. Dado el contexto tecnológico de la época, alzarse con el monopolio permitió a ITT ligar el desarrollo del sector a ISE, su división de fabricación de equipos y material, abortando las iniciativas locales (Calvo, 1998) y asentando la dependencia tecnológica futura de Telefónica (Carballo, 1975 y 1979). El entorno institucional español moldeó, no obstante, el modo de entrada: creando una filial de fabricación de material –estrategia común en otras partes de Europa para sortear el creciente nacionalismo económico–; contratando y formando personal español, en buena parte procedente de las antiguas concesiones locales y municipales; y asociándose a un heterogéneo grupo de financieros, ejecutivos e ingenieros muy receptivos a la colaboración y con información y contactos estratégicos. A ello se uniría el decidido apoyo diplomático estadounidense, como correspondía a la mayor inversión americana en el país.

Hemos comprobado en este capítulo que ITT, y más concretamente su presidente, venció los costes de transacción e información derivados de ser extranjera, de tener poca experiencia dentro y fuera del país y de operar en una economía intervenida tejiendo una extensa red de contactos entre individuos y grupos españoles y estadounidenses. Los lazos de confianza que unían esta red eran palpables en la propia gestión de la empresa telefónica. Más allá de la relación existente entre Behn y sus hombres en España, los socios españoles miembros del Consejo de Telefónica

³⁰⁴ Contrato ITT – CTNE (29/8/24), recogido en la tercera reunión del Consejo de Administración de CTNE (29/8/24).

salvaguardaron los intereses de la compañía y amortiguaron los golpes contra la dirección extranjera desde el estallido de la Guerra Civil. Esta relación se vio reforzada, lógicamente, con la dependencia tecnológica respecto de SESA –y de ésta respecto de ISE– y la transferencia de conocimientos en el seno de la CTNE, desde los directivos e ingenieros americanos hasta el personal español. La unión entre ITT y los grupos financieros españoles iba más allá, por tanto, de la idea apuntada hasta ahora por la historiografía (Carballo, 1975 y 1979; Guillén, 1977; Alonso y Erroteta, 1982), muy vinculada al esquema de la “triple alianza” expuesto por Evans (1979) y generalizado en la literatura de los años setenta.

Pero ITT también dejó su impronta sobre el sistema empresarial local, con la introducción de métodos de gestión empresarial y organización del trabajo pioneros en España. Ello ocurrió mucho antes del “desafío americano” del desarrollismo y prácticamente a la par que, como vimos en el Capítulo 2, que eran difundidos en Estados Unidos y diversos países europeos. Si bien otras obras habían hecho referencia a estos aspectos (Carballo, 1975; Borderías, 1993), esta investigación muestra cómo las bases implantadas en 1924 –incluyendo la estructura organizativa de la empresa– pervivieron hasta los años sesenta y, en concreto, hasta la presidencia de Barrera de Irimo. El conocimiento derivado de todo ello fue transmitido formal –a través de la Escuela Técnica– e informalmente a la plantilla española; más rápido en las categorías inferiores, de forma más gradual en el caso de alta dirección, pues algunos de los cargos directivos continuaron en manos extranjeras hasta inicios de los años cincuenta y, en particular, hasta la finalización del contrato de asesoramiento firmado entre ITT y la CTNE en las negociaciones que desembocaron en la nacionalización de la segunda. Si bien escapa de nuestro ámbito de estudio, parece que en SESA se siguió una pauta similar, al menos así lo retrata quien, tras una larga trayectoria en la empresa, fuera su presidente en los sesenta, Manuel Márquez Mira (Márquez Mira, 1976). La influencia ejercida por la *International*, por tanto, fue más allá de los contratos de aprovisionamiento y de asesoramiento firmados con Telefónica. La estructura, las rutinas organizativas y, en definitiva, el modo de dirigir la empresa, muy centralizada en la figura de Behn, fueron también poderosas vías de influencia; pero no sólo de dependencia, como tradicionalmente se ha señalado, pues hubo un proceso de transferencia de conocimientos hacia el personal local. Todo ello ilustra la dependencia técnica e intelectual del desarrollo contemporáneo español, así como el papel de la inversión directa como vehículo transmisor de capacidades. Estudios comparados con lo acaecido en el servicio telefónico de otros países en el mismo

periodo podrán indicar si todo ello fue acompañado, o no, del mejor servicio disponible y a un coste razonable –derivado del precio pagado a SESA por los suministros, de los pagos realizados por la CTNE a ITT en conceptos diversos y de las cláusulas de indemnización en caso de rescate por el Estado, entre otros–.

Las bases establecidas por ITT en la CTNE mientras fue su accionista mayoritario no se modificaron sustancialmente en las siguientes décadas, ni siquiera tras la nacionalización. Hasta la llegada de Barrera de Irimo a la presidencia. Fue entonces cuando, en el marco de los Planes de Desarrollo, este tecnócrata tomó las riendas de la compañía, reorganizándola, sustituyendo a los máximos cargos de las principales jefaturas y fomentando una estructura organizativa mucho más extensa y descentralizada. De la mano de los españoles, se adaptaba la estructura multidivisional típica de las grandes corporaciones americanas (Chandler, 1990). Ahora bien, nuestra investigación revela que todo ello fue un proceso mucho más gradual de lo apuntado hasta ahora por la historiografía (Carballo, 1975; Plaza, 1989; Telefónica, 1999).

El análisis de las redes tejidas por Behn nos permite ahondar, asimismo, en el respaldo brindado por las autoridades estadounidenses y su servicio diplomático a los negocios americanos en el extranjero. Wilkins (1970 y 1974) ha minimizado esta cuestión para el grueso de las inversiones estadounidenses radicadas fuera del país. Little (1979) ya indicó cómo esto no era aplicable para el caso de ITT y la CTNE en su enfrentamiento con el gobierno de la Segunda República, si bien sólo a partir de documentación diplomática americana. A partir de documentación interna, nuestro estudio corrobora la investigación de Little (1979), pero demuestra, además, que dicho apoyo continuó tras la Guerra Civil. Fue decisivo, como hemos visto, en la vuelta de los directivos estadounidenses a la compañía y en el proceso de nacionalización de la empresa telefónica. Todo estaba estrechamente relacionado con las primeras maniobras del Régimen para obtener crédito del extranjero, un aspecto al que ha prestado poca atención la historiografía, muy concentrada en los esfuerzos franquistas para que España fuera partícipe de los programas de ayuda desplegados tras la Segunda Guerra Mundial (Capítulo 3)–.

Este capítulo, finalmente, contribuye a las teorías sobre la empresa internacional y la gran empresa moderna por tres vías. En primer lugar, confirma lo apuntado para la gran empresa americana, en comparación a la europea, tras la Segunda Guerra Mundial: toma de decisiones centralizada y alta burocratización de la

gestión (Capítulo 2). La política de la multinacional recaía en última instancia en una única persona, Sosthenes Behn. Ahora bien, el despliegue de tal política precisaba de mayores actores. Y en un entorno como el español, ello superó la jerarquía de la empresa para conformar unos vínculos más flexibles, informales y autónomos que los que unen los diferentes departamentos internos, las redes empresariales. La reducción de los costes de transacción e información que de estas redes se derivan permiten compensar la falta de experiencia internacional de la empresa y de conocimiento sobre el mercado de destino.

Barlett y Ghoshal, 2002 [1989] han puesto a ITT como ejemplo de las venturas y desventuras de una empresa que persigue una estrategia competitiva multinacional para operar en el exterior. A su juicio, la principal característica de esta estrategia residía en la alta adaptación de las filiales a los mercados locales y su alto grado de autonomía respecto a la dirección central. Aunque no engloba la rama industrial del grupo (ISE) y se centra en un periodo anterior al analizado por estos autores, nuestro estudio muestra que, sin embargo, tal estrategia es compatible con la centralización de la alta dirección.

Por último, la nacionalización de la CTNE es un excelente ejemplo de los factores que condicionan los procesos de negociación entre las empresas multinacionales y los gobiernos receptores. Dada las características de la tecnología telefónica con anterioridad a la era digital, la concesión del monopolio y la conformación de una red nacional que dependía de los suministros de una de las empresas del grupo otorgaron a ITT unas ventajas específicas que le fortalecieron en el proceso de negociación posterior (Moon y Lado, 2000). En la línea de Levy y Prakash (2003), el análisis de estas negociaciones nos ha permitido, además, ratificar el papel de terceros (el gobierno estadounidense y los socios españoles) y la existencia de discrepancias en el seno de la Administración (entre los Ministerios de Asuntos Exteriores y de Industria y Comercio).

CAPÍTULO 5

International Harvester y John Deere en España (1926-1975)

“La agricultura tiene y tendrá cada vez más en el futuro una importancia decisiva en el destino de los pueblos. [...] Veo a la agricultura española, a corto plazo, exigiendo profundas transformaciones y grandes esfuerzos; a medio plazo, con confianza, y, a largo plazo, con optimismo”, Ricardo Medem Sanjuán, “La hora de la verdad para la agricultura española”, *Laboreo*, 1975, 65, p. 131.

“El Concesionario agrícola o industrial ha de ser, efectivamente, rentable para el país. Todos los países realizan programas de educación a través de organismos oficiales y particulares, pero pueden estar seguros de que la mayor contribución al desarrollo de la Agricultura e Industria en todos los países avanzados se realiza a través de Concesionarios independientes, verdaderos profesionales que [...] tuvieron suficiente fe para invertir su tiempo, su energía, su talento y su capital en la venta y servicio de equipos agrícolas o industriales y en demostrar su eficiencia y rentabilidad”, John Deere Ibérica, *Profesionalismo John Deere*, 1966, p. 156.

“Lo mejor que tengo”. Así resumía en 1901 la estadounidense McCormick, uno de los principales fabricantes de maquinaria agrícola del momento, la clave de su éxito en el mercado británico durante cincuenta años. Sus cosechadoras y tractores, junto con unas cuantas más marcas norteamericanas, terminarían arrebatando en el periodo de Entreguerras el liderazgo que británicos, durante el Ochocientos, habían cosechado en trilladoras a vapor y locomóviles –motores de vapor portátiles–. De hecho, con el nuevo siglo se fue configurando a escala internacional un oligopolio que terminaría por consolidarse tras la Segunda Guerra Mundial, coincidiendo con la definitiva mecanización del campo europeo y la deslocalización de algunas fases de la producción hacia otras economías emergentes del momento, particularmente latinoamericanas. Por las mismas fechas, los programas de asistencia económica y técnica desplegados por Estados Unidos al calor de la Guerra Fría fijaban su atención, junto con el despegue industrial, en el desarrollo agrícola de la Europa mediterránea. Y, entretanto, se disputaban el primer puesto mundial dos empresas, John Deere e International Harvester, esta última heredera de la mencionada McCormick tras su fusión en 1902 con Deering Harvester y otras tres empresas más modestas (Milwaukee, Plano y Warder).¹

¹ Sobre la constitución de International Harvester, Kramer (1964).



Figura 5.1. “Lo mejor que tengo”, anuncio de 1901, año en que International Harvester celebraba su 50 aniversario, *International Harvester Company, 150 years old worldwide*, Museum of English Rural Life, TR IHC/SP1.

La experiencia internacional de John Deere e International Harvester por aquel entonces no podía ser más dispar. Mientras la segunda, con sede en Chicago, fue pionera en la aventura internacional, exportando desde finales del siglo XIX y creando fábricas propias en Europa a principios del siglo siguiente; la primera, de Moline (Illinois) no se decidió a invertir en el extranjero hasta mediados del Novecientos, en plena pugna de las grandes marcas del sector para hacerse con nuevos mercados. Precisamente por esto resulta llamativa su comparación para el caso español. Ambas planearon fabricar tractores agrícolas en el país en las décadas de los cincuenta y sesenta, aprovechando la protección brindada por los planes industrialistas del Régimen. Ambas tuvieron que lidiar con los mismos factores de localización y podemos suponer que lo hicieron con similares ventajas de propiedad, pues se disputaban los dos primeros puestos a nivel mundial así como otros mercados a los que, por fechas similares al español, se aproximaron con resultados desiguales. International Harvester, eso sí, contaba con una más larga trayectoria en España. Aún así, John Deere se afianzó en el mercado al poco tiempo de su entrada, mientras International Harvester no sólo no logró fabricar tractores, sino que mantuvo reducidas cuotas de mercado a lo largo de estos años.

El objetivo de este capítulo es explorar las causas de tan diferentes resultados analizando la entrada de estas firmas en el mercado español y su interacción con el entorno empresarial español. Si bien los dos casos analizados se cierran con la crisis de los setenta, el estudio se concentra en los años cincuenta y sesenta, que es cuando confluyen la modernización del campo español, el arranque de la fabricación nacional de tractores agrícolas y la ayuda económica estadounidense. Recordemos que la maquinaria agrícola ocupó un lugar central en esta ayuda y en la modernización económica española. No obstante, el estudio de International Harvester es más amplio; retrocederemos a principios del siglo XX, cuando comenzaron sus actividades en el país.

Nuestra investigación contribuye, así, a contrastar las principales teorías sobre la empresa multinacional. Nótese que, desde la economía y la dirección de empresas, los orígenes de su formulación se encuentran, precisamente, en la expansión de las empresas manufactureras norteamericanas y europeas tras la Segunda Guerra Mundial (Capítulo 1). Haremos particular hincapié en los límites de los enfoques gradualistas –también aplicados por Wilkins (1974) en su análisis sobre la expansión internacional de la empresa estadounidense en el siglo XX–, así como en el impacto del contexto local e internacional en las decisiones estratégicas de las empresas y el papel de los socios locales en su entrada y adaptación a nuevos mercados. La experiencia de International Harvester proporciona evidencia empírica, además, sobre los a menudo oscuros procesos de negociación entre multinacionales y los gobiernos de los países receptores de su inversión. De hecho, a pesar de ser una tónica habitual entre las grandes marcas en su expansión hacia países en desarrollo tras la Segunda Guerra Mundial, tan sólo contamos con la información proporcionada por Broehl (1984) en su historia corporativa de John Deere; por la que conocemos los términos de la entrada de las multinacionales implicadas, pero nada sobre el proceso de negociación que le precedió.

Este capítulo aporta información, asimismo, sobre una industria y unas empresas sobre las que, a pesar de su notoriedad, sabemos muy poco; pues buena parte de la literatura existente se ha concentrado en los aspectos tecnológicos del sector.² Los dos primeros apartados del capítulo reconstruyen los mercados mundial y

² Entre las obras generales (no circunscritas sólo a un modelo o serie de tractor), véanse Moorhouse (1996), Wendel (1994), Baldwin (1998), Larsen (1981) y Halberstadt (1996). Hemos utilizado aquellas obras que incorporaban información sobre las principales marcas en varios mercados europeos y norteamericanos, aunque raramente proporcionan información cuantitativa.

español de maquinaria agrícola en el siglo XX, prestando especial atención a uno de sus principales productos, el tractor agrícola. Amplían, por tanto, los estudios existentes sobre su evolución en la Edad de Oro (Kurdle, 1975), sobre la crisis de los setenta (Bye y Chanaron, 1983), sobre el mercado norteamericano (Kurdle, 1975; Schwartzman, 1970) y sobre España. En el caso del último, entre las obras existentes ha dominado una perspectiva sectorial y concentrada en la primera mitad del Novecientos. Martínez Ruiz ha sido el autor que, sin duda, ha prestado más atención a esta industria (Martínez Ruiz, 1995, 1999, 2000 y 2007) y el primero en resaltar el interés de comparar las antecesoras en España de los casos que nos ocupan, Lanz Ibérica y la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas.³ Buesa (1983) y Clar (2009), por su parte, han estudiado el impacto de la regulación franquista sobre la fabricación y la distribución de tractores agrícolas en los cincuenta. Y Ojeda (2002) aporta valiosa información, desde una perspectiva empresarial, sobre uno de los fabricantes y distribuidores españoles más relevantes en la primera mitad del siglo XX, Ajuria, ligado, como veremos, a una de las multinacionales aquí analizadas.

La historiografía es aún más pobre en el ámbito de la historia empresarial, especialmente para el caso de International Harvester. El tercer apartado del capítulo, dedicado a su trayectoria en España, nos permite ahondar en las estrategias de esta multinacional para entrar en nuevos mercados, enriqueciendo las aportaciones de Carstersen (1984) sobre International Harvester en la Rusia del último zar y las anotaciones de Wilkins (1970 y 1974) sobre su trayectoria internacional. Completa y complementa, asimismo, la breve síntesis de Derdak (1988) sobre la historia corporativa de la empresa de Chicago.

Mayor atención ha recibido la historia de su homóloga John Deere, gracias a la obra de Broehl (1984), para todo el grupo, y a la de Nieto (2003) para España. Su trayectoria en la Península constituye un claro caso de americanización y de aprendizaje inducido desde el exterior. Las claves de tal proceso y del éxito cosechado en el mercado ibérico precisaban de un análisis más profundo y contextualizado sobre los cambios por los que pasó tanto la empresa como la industria y, en general, la empresa manufacturera española. Son el objetivo del cuarto apartado. De particular interés resulta la comparación de John Deere e International Harvester en España, incluida en el último apartado como conclusiones de este capítulo.

³ Martínez Ruiz (2000), pp. 174-175.

5.1. La formación de un oligopolio: el mercado internacional de maquinaria agrícola en el siglo XX

La mecanización de las tareas agrícolas es un fenómeno reciente en buena parte de las economías occidentales. A excepción del caso californiano, no fue hasta los años veinte del siglo pasado cuando el uso de tractores –la máxima expresión de tal mecanización– no comenzó a generalizarse en Norteamérica y, algo más tarde, en algunas zonas del centro y norte de Europa.⁴ En esta difusión resultó esencial la mayor versatilidad y menor precio de los primeros tractores fabricados en serie –también *general-purpose* o de amplia utilización, por su menor tamaño y peso–, el Fordson (1917) y el Farmall (1924), de las marcas Ford e International Harvester, respectivamente.⁵ El segundo de ellos introducía por primera vez el rápidamente imitado *power-take-off shaft* (PTO), dispositivo que permitía convertir la fuerza del motor en un movimiento rotatorio. Junto con otras empresas norteamericanas, estadounidenses en su mayoría (John Deere, Case y Allis-Chalmers), Ford e IH lideraron desde entonces el cambio técnico en la industria, muy rápido hasta los años sesenta y que se materializó en modelos de creciente potencia; una amplia gama de implementos agrícolas, específicos para cada marca o modelo; y máquinas de menor tamaño, bien para su uso en explotaciones más pequeñas (como las europeas y las asiáticas, en comparación a las norteamericanas), bien para usos específicos, como frutales y viñedos.⁶

Dadas las características del entorno en el que esta industria comenzó a operar, liderar el cambio técnico no era suficiente, empero, para consolidarse en el mercado. Para ello los fabricantes debían reunir otros tres activos difíciles de allegar fuera de la gran empresa: una extensa red de distribución, que llegara hasta el agricultor, le convenciera de la bondad del tractor y le asesorara tanto en la compra como en el uso de las máquinas; un servicio post-venta eficaz, capaz de garantizar reparaciones rápidas –con el stock en repuestos que ello representaba–; y reputación, sobre la máquina y el servicio de asistencia técnica, elemento que, en un sector donde los modelos se sucedían a una velocidad vertiginosa y donde comprender sus especificaciones técnicas no era tarea sencilla para el cliente, resultaba a menudo

⁴ Olmstead y Rhode (2001); Grigg (1992); y Kurdle (1975), capítulo 2.

⁵ Wendel (1994), pp. 26-39. Los primeros tractores, movidos por vapor primero y (en la última década) por motores de gasolina, datan de la segunda mitad del siglo XIX (Moorhouse, 1996, pp. 13 y 21).

⁶ Federico (2005), p. 92; Moorhouse (1996), pp. 162 y 175-176; y Wendel (1994), pp. 96-109.

determinante en la decisión final de éste.⁷ Además, dado el coste de la maquinaria, el sector no despegó hasta que las empresas pioneras concedieron crédito a los compradores, desarrollando al mismo tiempo su propia red de franquicias de concesionarios, en lugar de los representantes independientes que, a comisión, solían trabajar con diferentes marcas. Los concesionarios, junto con los tractores, se encargaban del servicio post-venta y de la comercialización del resto de máquinas y aperos agrícolas. Ford, como otros fabricantes de automóviles, aprovechó la infraestructura desarrollada para otros negocios (Gibbard, 1998).



Figura 5.2. Cartel publicitario del *Farmall*, el primer tractor de International Harvester fabricado en serie.

Toda vez que los primeros fabricantes se consolidaban, la entrada de nuevos competidores era, por tanto, muy costosa; de ahí que, a la par de la expansión del sector, se formara un oligopolio en el mercado estadounidense. En 1929, IH acaparaba el 60% de las ventas de tractores agrícolas, con porcentajes similares para otra maquinaria, seguido de John Deere.⁸ Tres años más tarde, tras la reestructuración de la industria que siguió a la Gran Depresión, 9 de las 20 compañías entonces existentes aglutinaban el 90% de la producción.⁹

⁷ Schwartzman (1970), pp. 175-178; Kurdle (1975), capítulos 4 y 5; y Carstensen (1984), pp. 107-108.

⁸ Broehl (1984), Apéndice, Exhibit 2.2.

⁹ Wendel (1994), p. 59.

Las ventajas desarrolladas por las empresas americanas les permitieron, asimismo, acaparar crecientes cuotas de mercado en Europa. Y ello a pesar del menor tamaño de las explotaciones agrícolas y de la existencia de numerosos fabricantes locales, que ya contaban con reputación pero con una escala en sus operaciones menor.¹⁰ En el periodo de Entreguerras, el americano Fordson era el modelo más popular, si bien compartía liderazgo con productores locales como Austin, David Brown y Marshall, en el Reino Unido; Renault y Citroën en Francia; y Lanz y Deutz en Alemania.¹¹

El proteccionismo y la demanda europeas alimentaron las primeras inversiones directas de International Harvester en el continente. Cuando Ford abrió su primera planta, la empresa de Chicago ya contaba con cuatro fábricas, en Suecia, Francia, Alemania y Rusia.¹² Wilkins, en su análisis para el conjunto de la industria metal-mecánica americana, describió la pauta, gradual, seguida por este fabricante.¹³ De la exportación se pasó a la creación de sucursales comerciales, precedidas por representantes locales, para posteriormente saltar a la fabricación o ensamblaje. La transferencia de capital, aún siendo notable, resultó menos importante que los conocimientos en marketing y servicio post-venta transferidos. Si bien planificar y gestionar la expansión en Europa no fue tarea sencilla, los problemas se multiplicaron en el caso de la Rusia zarista, ante la escasez de personal cualificado y la falta de información sobre el mercado. No sólo la inversión hubo de ser mayor de la inicialmente proyectada, sino que IH tuvo poco éxito, además, para arrancar de las autoridades un trato preferencial —exenciones arancelarias para la maquinaria importada y protección una vez que la nueva fábrica estuviera en marcha— que fue por mucho tiempo perseguido, pero mal planificado. En ello influyó, como Carstensen ha puntualizado, la inexperiencia de IH en la tarea de lidiar con el gobierno del país receptor de su inversión, algo poco habitual hasta entonces.¹⁴

¹⁰ Los fabricantes norteamericanos ya había ido desplazando desde finales del siglo XIX a los productores británicos de maquinaria agrícola, líderes hasta entonces. En 1900, la totalidad de su producción representaba tan sólo el 10% de la de McCormick (Martínez Ruiz, 2000, p. 26).

¹¹ Moorhouse (1996), pp. 70-85 y 101.

¹² Además de la planta canadiense. Wilkins (1970), p. 103, Carstensen (1984), capítulo 7, y Kiesewetter (1996).

¹³ Wilkins (1970), pp. 46-47.

¹⁴ Carstensen (1984), capítulo 10.

CUADRO 5.1

ÍNDICES DE MECANIZACIÓN Y PARQUE DE TRACTORES EN DIVERSOS PAÍSES,
c.1950-1980

Índices de mecanización							
(promedios anuales del número de hectáreas cultivadas por tractor)							
	1949-52 ¹	1956-60	1961-65	1966-70	1971-75	1976-80	
Alemania	50,43	12,79	10,99	8,74	7,98	7,86	
España	1.295,78	502,00	199,11	99,60	64,27	45,29	
Estados Unidos	49,44	39,48	37,96	34,18	36,47	38,37	
Francia	143,01	44,25	24,45	16,99	14,21	13,33	
Italia	260,78	77,89	46,20	28,19	16,75	12,99	
México	n.d.	608,85	372,01	278,98	246,13	225,65	
Reino Unido	22,84	17,29	15,67	16,01	15,13	14,17	
Sudáfrica	n.d.	93,45	99,76	88,44	81,60	76,96	
Tasa de crecimiento medio anual del parque de tractores agrícolas (en porcentaje)							
	1950-55	1956-60	1961-65	1966-70	1971-75	1976-80	
Francia	23,25	13,42	6,03	3,20	1,30	1,43	
Alemania	31,32	12,08	4,62	2,24	0,45	0,43	
Italia	24,52	10,29	9,01	5,93	4,51	4,37	
España	20,42	15,09	15,78	8,96	6,07	5,50	
Mexico	4,04	7,50	5,15	3,75	1,24	2,82	
South Africa	17,83	2,13	2,52	1,90	1,34	-0,10	
UK	1,30	0,69	-0,80	1,53	1,20	1,30	
Estados Unidos	3,97	1,07	0,46	-0,74	-0,44	-1,47	
Parque de tractores agrícolas (unidades)							
	1950	1956	1961	1965	1970	1975	1980
Alemania	139.028	542.859	1.027.884	1.288.372	1.504.965	1.577.582	1.613.502
España	12.798	32.402	71.077	147.884	259.819	379.070	523.907
Estados Unidos	3.786.000	4.600.000	4.690.000	4.800.000	5.270.000	5.120.000	4.726.000
Francia	138.700	396.000	743.400	996.422	1.230.200	1.363.054	1.473.600
Italia	56.224	168.307	272.849	419.943	614.712	819.334	1.072.168
México	32.000	39.000	56.000	72.000	91.354	98.700	115.057
Reino Unido	325.000	435.930	459.010	475.000	446.813	494.738	512.494
Sudáfrica	48.423	110.000	122.218	138.422	156.000	167.981	172.725

Nota: ¹ En la fuente utilizada aparece un único dato para ese periodo.

Fuentes: FAO (1951, 1958 y 1961); excepto parque de tractores agrícolas de España, para lo que se han tomado los datos recogidos en el Apéndice 5.1.

A excepción de Ford –y en este caso ligado al automóvil–, el interés por fabricar en el *Viejo Continente* no fue compartido por los otros grandes productores norteamericanos hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. La escasez de dólares y las devaluaciones de las principales monedas europeas ya habían estimulado, en el caso de los pioneros, la producción y posterior exportación desde Europa en los años que siguieron al conflicto.¹⁵ La definitiva mecanización del campo, el bajo grado de capitalización de las explotaciones agrícolas, el creciente proteccionismo y, finalmente, la constitución del Mercado Común, terminaron por decidir a marcas como John Deere, Allis Chalmers y Massey Ferguson (MF) a establecer fábricas en Europa, el mercado de más rápido crecimiento en los años cincuenta (Cuadro 5.1). Eso sí,

¹⁵ Kurdle (1975), p. 185.

adaptando las características de los modelos americanos a las distintas necesidades del agricultor europeo. Si bien algunas marcas locales –como Renault en Francia; Deutz y Hanomag en Alemania; Leyland, Nuffield y Austin en el Reino Unido; y Fiat, SAME y Lamborghini en Italia– mantuvieron significativas cuotas en sus respectivos mercados, los productores norteamericanos emergieron como líderes en ventas de tractores y cosechadoras.¹⁶ En consecuencia, la amalgama de fabricantes que había predominado hasta entonces desapareció o se circunscribió a implementos agrícolas y maquinaria para la ganadería.¹⁷

En este contexto John Deere comenzó su andadura como multinacional. Para ello su presidente desde 1955, William A. Hewitt –el último de la saga familiar en dirigir la compañía–, tuvo que vencer las reticencias de aquellos que preferían seguir apostando por el seguro mercado americano, donde John Deere estaba cerca de desbancar al líder de ventas, la *International* –lo lograría tres años más tarde–.¹⁸ Tras una severa reestructuración interna –que implicó una mayor divisionalización y énfasis en las tareas de marketing– y rechazarse una propuesta de Massey Ferguson (Massey-Harris-Ferguson por aquel entonces) para operar de manera conjunta, John Deere decidió en 1956 instalar una planta de ensamblaje en México y una filial comercial en Venezuela para apoyar las operaciones de la anterior.¹⁹ De mayor envergadura fue, sin embargo, su salto a Europa. Con el de acceder de manera rápida a este mercado –donde sus principales competidores, IH y Ford, contaban con más experiencia, reputación y redes de distribución–, adquirió la empresa alemana Heinrich Lanz, que contaba con una fábrica en Mannheim y una pequeña participación en una empresa española, Lanz Ibérica, de la que hablaremos en el siguiente apartado.²⁰ Gracias a su robusto y sencillo tractor *Bulldog*, Lanz aún contaba con gran reputación en el mercado germano, donde había sido líder en el periodo de Entreguerras. Pero por esas fechas se trataba de una empresa con resultados mediocres y con necesidad de nuevos modelos.

¹⁶ Baldwin, *Classic Tractors* (1998), pp. 28, 62, 91-92 y 117; y Christensen (2009), p. 29.

¹⁷ Christensen (2009), p. 29.

¹⁸ Dictionary of Leading Chicago Businesses (<http://www.encyclopedia.chicagohistory.org/pages/2723.html>, fecha de consulta 15/03/07); y “Los grandes de la maquinaria agrícola”, *Campo y Mecánica* (1962), 14, sin numerar.

¹⁹ Massey-Harris, fundada en 1891 tras la fusión de las canadienses The Massey Manufacturing Co. y A. Harris & Son, se asoció en 1953 con Harry Ferguson, pasando cinco años después a denominarse Massey Ferguson (<http://www.masseyferguson.com>).

²⁰ A partir de Broehl (1984), capítulo 13.

CUADRO 5.2

FÁBRICAS DE JOHN DEERE FUERA DE NORTEAMÉRICA EN 1968

País	Filial y año de fundación	Actividad desarrollada
ÁFRICA		
Sudáfrica	Nigel (1962)	Fabricación de implementos agrícolas y ensamblaje de tractores
AMÉRICA LATINA		
Argentina	Rosario (1961)	Fabricación de tractores e implementos agrícolas
México	Monterrey (1959)	Ensamblaje de tractores y fabricación de implementos agrícolas. Fabricación de tractores desde 1963
EUROPA		
Alemania	Mannheim (1956)	Fabricación de tractores
	Zweibrücken (1962)	Fabricación de cosechadoras y otra maquinaria agrícola (no tractores)
España	Getafe (1956)	Fabricación de tractores
Francia	Saran (1962)	Fabricación de motores para tractores y de equipos industriales
	Senonches (1963-68)	Fabricación de maquinaria agrícola (no tractores)

Notas: John Deere contaba, además, con filiales comerciales en Bélgica, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, España, Suecia y Sudáfrica. Estaba asociada, asimismo, Thiébaud Bourguignon (Francia), para la distribución de fertilizantes y maquinaria para la recolección de forraje; y Cindelmet (Argentina) para piezas metalúrgicas.

Fuentes: JD, Informe Anual (1968); Broehl (1984); y página web corporativa (<http://www.deere.com>, fecha de consulta 10/03/10).

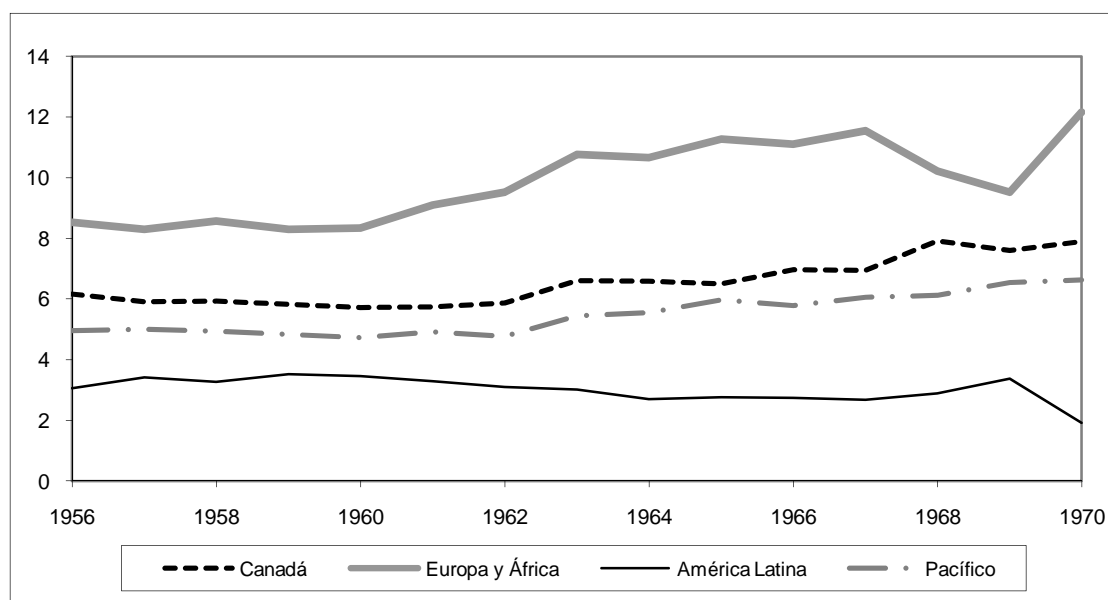
Aunque inicialmente no se habían pretendido tantos cambios, John Deere terminó reorganizando Lanz, transformándola de acuerdo a su cultura corporativa, modo de hacer y modelos. En consecuencia, en 1960 se abandonaba la producción del Bulldog y salían de la fábrica de Mannheim los dos primeros tractores John Deere. Poco antes se habían construido dos nuevas plantas, en Alemania y Francia. De acuerdo a su nueva estrategia europea, con el Mercado Común de telón de fondo, hubo una división de tareas que permitió incrementar economías de escala y reducir importaciones (de maquinaria y repuestos) desde Estados Unidos: mientras en la francesa Saran se fabricaban los motores, en Mannheim y Zweibrücken se ensamblaban tractores y cosechadoras, respectivamente. En 1970, de la inversión total realizada en subsidiarias, Alemania concentraba casi el 50% del total (48,3%), seguida de Francia (18,4%), Sudáfrica (15,5%) y España (6%).²¹ La nueva estrategia desplegada por John Deere pronto dio sus frutos. En 1963 superaba a International Harvester como primer fabricante mundial de maquinaria agrícola.²²

²¹ Broehl (1984), Apéndice, Exhibit 2.7.

²² http://www.deere.com/en_US/compinfo/student/timeline_1960.html. En 1970, por detrás de John Deere (con un 15% del mercado) e IH (12%), se situaba Massey Ferguson (10%) y Ford (7%), a notable

GRÁFICO 5.1

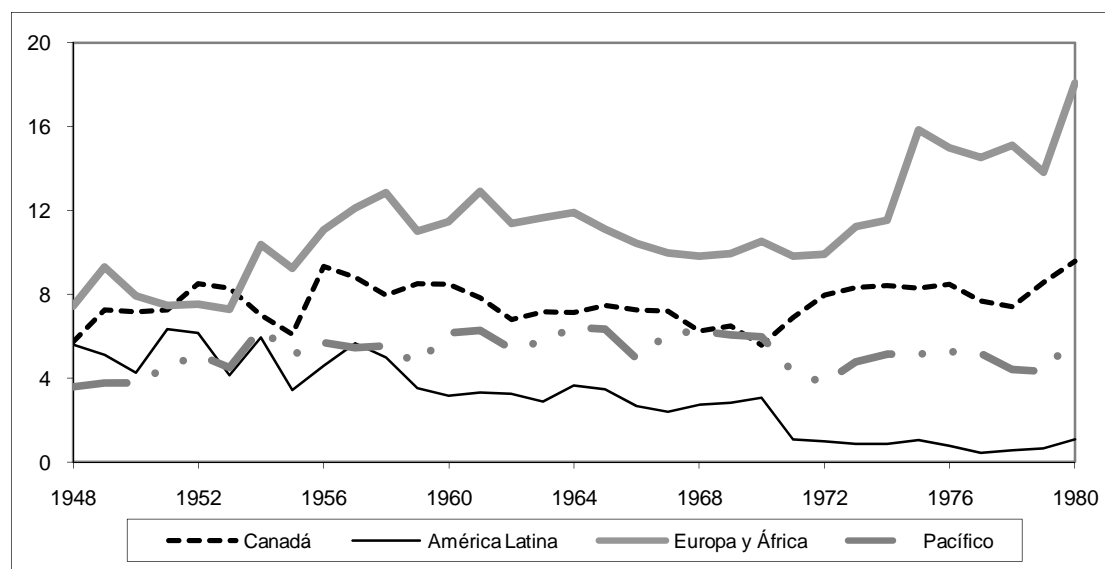
ACTIVOS NETOS DE INTERNATIONAL HARVESTER FUERA DE ESTADOS UNIDOS,
1956-1970 (porcentaje del total)



Fuentes: Apéndices 5.4 y 5.5.

GRÁFICO 5.2

VENTAS DE INTERNATIONAL HARVESTER FUERA DE ESTADOS UNIDOS,
1948-1980 (porcentaje del total)



Fuentes: Apéndices 5.4 y 5.5.

distancia del resto de competidores –Sperry-New Holland era el quinto con un 4% del mercado (Broehl, 1984, Apéndice, Exhibit 3.1)–.

La *International*, por su parte, amplió las instalaciones de sus filiales europeas para fabricar nuevos modelos y componentes toda vez superada la reconstrucción posbélica. Los activos allí radicados aumentaron, tanto en términos absolutos como relativos, entre 1956 y 1970 (Gráfico 5.1). Aunque el número de filiales se incrementó notablemente en este periodo (Cuadro 5.3), las tareas de ingeniería se concentraron, además de en Estados Unidos, en las plantas de Francia, Alemania y el Reino Unido. Cada filial contara, sin embargo, con su propio departamento de ingeniería con el fin de adaptar los modelos a las necesidades específicas de cada mercado.²³ La falta de una mayor división de tareas entre las diferentes filiales y de cooperación entre ellas – esto es, la ausencia de una estrategia global, a diferencia de John Deere – ralentizó en los años sesenta los beneficios de la multinacional, a pesar el incremento de ventas e inversión.²⁴ No obstante, el peso del mercado estadounidense, con cerca de un 70% de las ventas totales, continuó siendo mayoritario en este periodo (Gráfico 5.2).²⁵ Las ventas en el exterior se concentraron en Europa y Canadá, seguidas del área del Pacífico y en claro detrimento de América Latina, que había aglutinado el 20% de la inversión realizada en subsidiarias en 1949.²⁶

A principios de los años sesenta, no obstante, los signos de saturación en los principales mercados europeos eran evidentes, agravados por el lento ritmo de renovación de este tipo de maquinaria, la amplia gama de productos ofertados y la aparición de nuevas marcas, muy competitivas, del Este de Europa.²⁷ A ello se añadía, para los fabricantes norteamericanos, la presencia cada vez mayor de las principales marcas europeas en sus mercados de origen, como las británicas David Brown y Nuffield, la alemana Deutz y la japonesa Kubota.²⁸ Ante esta situación, las grandes marcas –International Harvester, John Deere, Massey Ferguson y Ford– reaccionaron de forma similar: racionalizando sus modelos, con el diseño de grandes líneas mundiales –frente a la gran variedad de modelos que había protagonizado la etapa anterior–; profundizando en la división a escala mundial de los procesos de fabricación; buscando nuevos mercados para las líneas agrícolas; y concentrando

²³ IH, *Annual Report* (1953), Museum of English Rural Life (MERL), TR IHC 55/8.

²⁴ Derdak (1988), pp. 181-182.

²⁵ Las cifras corresponden a las ventas totales, incluyendo camiones, la otra gran división de IH. Sólo se desglosa la información para Estados Unidos, donde entre el 35 y el 45% de las ventas totales correspondían a maquinaria agrícola.

²⁶ IH, *Annual Report* (1949), MERL, TR IHC 55/8.

²⁷ MERL 55/25, IH, Market Analysis Department, "Market Survey Industrial Equipment", 24 May 1961.

²⁸ Moorhouse (1996), p. 176.

mayores esfuerzos en los segmentos de mayor futuro en las economías más avanzadas, como los tractores industriales.²⁹

CUADRO 5.3

FÁBRICAS DE INTERNATIONAL HARVESTER FUERA DE NORTEAMÉRICA EN 1965

País	Filial y año de fundación	Actividad desarrollada
ÁFRICA		
Sudáfrica	Johannesburg (1954)	Ensamblaje de camiones. Fabricación de tractores desde 1964
Túnez	Túnez (1963)	Ensamblaje de tractores
AMÉRICA LATINA		
Argentina	Buenos Aires (1963)	Fabricación de implementos agrícolas
Brasil	Río de Janeiro (1953)	Fabricación de cabinas y otros componentes para camiones. Ensamblaje de camiones
México	Saltillo (antes de 1949)	Fabricación de implementos agrícolas, ensamblaje de camiones y, desde 1964, fabricación de tractores
Venezuela ¹	1963	Ensamblaje de camiones
EUROPA		
Alemania	Neuss (1908)	Fabricación de tractores y, desde 1953, motores diesel
	Heidelberg (1959)	Fabricación de cosechadoras y ensamblaje de camiones
Bélgica	Deval (1954)	Fabricación de camiones (para los Países Bajos y Escandinavia)
	Croix (1909)	Fabricación de cosechadoras
Francia	Dizier (1950)	Fabricación de tractores
	Montataire (1931)	Fabricación de implementos agrícolas
	Doncaster (1938/1949) ²	Fabricación de tractores, cosechadoras y, desde 1951, motores diesel
Reino Unido	Bradford (1954)	Fabricación de tractores
	Carr Hill Works (1965)	Ensamblaje de camiones y tractores
Suecia	Norrköping (1905)	Fundición y fabricación de tractores e implementos agrícolas
Turquía	1965 ¹	Fabricación de camiones
PACÍFICO		
Australia	Geelong (1937)	Ensamblaje de tractores y fabricación de implementos agrícolas
	Dandenong (1952)	Ensamblaje de camiones
Filipinas	Pasig (1960)	Ensamblaje de tractores y camiones

Notas: ¹ Asociada con empresas locales; ² Aunque fundada en 1938, requisada por el gobierno británico poco más tarde hasta 1949.

Fuentes: IH, *Annual Reports* (1952-1980), MERL, TR IHC, 55/8; y Wilkins (1970), pp. 6, 187 y 190.

En consecuencia, el interés por países en desarrollo y extensos –en particular México, Sudáfrica y Argentina– se incrementó, dado el crecimiento potencial de estos mercados para las grandes líneas agrícolas, así como las políticas proteccionistas allí imperantes. A modo ilustrativo, IH estimaba, en 1963, que en el plazo de seis años las ventas de tractores agrícolas se incrementarían un 134,9% en América Latina, un 34,1% en el área del Pacífico y un 23,6% en África y Oriente Medio –en Europa la tasa de crecimiento medio anual no había superado el 15% en la segunda mitad de los

²⁹ Kurdle (1975), Broehl (1984), Wendel (1994) y Gibbard (1998) y (1999).

cincuenta (Cuadro 5.1)–.³⁰ Manteniéndose grandes líneas de distribución mundiales, las grandes compañías del sector deslocalizaron hacia algunos de estos países parte de la fabricación, en general el ensamblaje de tractores o la fabricación de aquellos modelos de menor complejidad tecnológica, así como la producción de maquinaria auxiliar o de componentes. Todo ello tras negociar directamente con los gobiernos para asegurarse la protección de estos mercados, a cambio de comprometerse a nacionalizar la producción –es decir, que tuviera lugar a partir de componentes fabricados, en una alta proporción, en el país–, tanto de las plantas de ensamblaje existentes como de las nuevas fábricas. Ello implicó una fuerte competencia entre los *majors* del sector, donde IH y John Deere fueron las compañías que salieron mejor paradas. IH tuvo éxito en Sudáfrica y México (Cuadro 5.3), pero no en Argentina, un mercado controlado por Fiat, Deca-Deutz y John Deere.³¹ John Deere, además de en el país andino, en México (Cuadro 5.2). También lo intentó en Sudáfrica, a partir de una empresa local, de la que era accionista mayoritario, que desde 1962 ensamblaba modelos de pequeña potencia, además de fabricar implementos agrícolas (Cuadro 5.2).³² Las dificultades para alcanzar los altos niveles de fabricación nacional exigidos por el Estado, de un 70% a tenor de la experiencia de IH, lo impidieron, quedando la filial africana en una endeble posición a lo largo de la década, dado las restricciones gubernamentales a las importaciones con el fin de estimular la producción nacional. En el caso mexicano, además, IH y John Deere, inicialmente las únicas empresas autorizadas, vieron como un cambio de gobierno se llevó por delante tal garantía, extendiéndola a sus competidores Massey Ferguson y Ford.

A lo largo de los años setenta los problemas se incrementaron en esas zonas. Con porcentajes que rondaban el 60% en México y el 90% en Argentina, los requisitos de componentes nacionales terminaron por convertirse en un serio problema para todos los fabricantes foráneos. En México, además, se exigió que el capital autóctono participara en sus filiales; de tal forma que, a finales de la década, de las cuatro multinacionales autorizadas tan sólo John Deere mantuvo su fábrica en el país, asociada con la mexicana Banamex. Pero sí se replegó en Argentina, así como en

³⁰ MERL, 55/25, IH, Overseas Division – European Planning Office, “World Market Survey. Wheel Tractors. 1963”, p. 37.

³¹ Salvo que se indique lo contrario, la experiencia en estos tres países a partir de Broehl (1994), pp. 656-662. A finales de los sesenta, la división de equipos agrícolas de Fiat y John Deere consideraron fusionarse, aunque el coste de tal operación terminó por echar atrás a la segunda.

³² La South African Cultivators, de la que terminó adquiriendo el 75% de su capital. Broehl (1994), pp. 660-662; y página web corporativa de la filial africana (http://www.deere.com/en_ZA/about_us/sa_history.html), fecha de consulta 10/12/08).

Venezuela, donde poco antes se había proyectado extender las operaciones en el país. En cambio, los beneficios obtenidos en Sudáfrica, México y Australia permitieron financiar la expansión de la red europea en esa década, con el fin de crear nuevas sucursales comerciales –que hacían asimismo de depósitos para recambios– y ampliar las líneas de fabricación de equipos agrícolas e industriales.³³

CUADRO 5.4

CUOTAS DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES FABRICANTES DE MAQUINARIA AGRÍCOLA EN VARIOS PAÍSES, 1980

País	Ventas (unids.)	Cuota de mercado (porcentaje de las ventas totales del sector)							Otros fabricantes relevantes y su cuota de mercado
		Deere	IH	MF	Fiat	Ford	Deutz	Otros	
Alemania	46.159	9	20	6	4	2	17	42	Fendt 16
Australia	14.847	21	15	14	7	12	4	27	Kubota 5, Case 8
España	25.132	31	1		5	4	3	56	Ebro 28, Barreiros 8
Francia	58.719	8	16	13	11	7	7	38	Renault 18
Italia	53.502	2	2	4	25	4		63	SAME 18, Lamborghini 7
México	18.581	15	21	30		33		1	
Reino Unido	22.011	10	12	24	3	25		26	Case 10, Leyland 5
Sudáfrica	16.626	17	3	22	20	22	3	13	

Fuente: Broehl (1984), Apéndice, Exhibit 3.3, p. 811 (agradezco a Random House que me permita reproducir este material).

El Cuadro 5.4 muestra la posición de IH y John Deere en los principales mercados de tractores agrícolas al comenzar los años ochenta. El primero lideraba el sector en Francia y Alemania, con ventas notables en el Reino Unido, México y Australia. John Deere, por su parte, era la primera empresa en España y Australia, con una cuota significativa en México y Sudáfrica. En los años siguientes, el panorama varió sustancialmente. Y es que con la nueva década, la caída en la demanda de maquinaria agrícola –dado los niveles de capitalización alcanzados y la reducción de los ingresos de los agricultores al caer el precio de las materias primas pero encarecerse simultáneamente los costes de producción– obligó a una nueva reestructuración del sector. La saturación del mercado mundial llevó a las grandes compañías a concentrarse en aquellos segmentos donde tenían más competitividad y subcontratar la fabricación de algunos modelos –en general, los de menor potencia– a otras empresas; diversificar hacia sectores relacionados de demanda creciente en los

³³ Broehl (1984), pp. 693-694 y 720-721. En 1979, John Deere contaba con siete fábricas, ocho sucursales comerciales y más de 1.500 concesionarios en Europa. *Laboreo* (1979), 113, p. 237.

países más avanzados, como tractores para obras civiles; y firmar acuerdos comerciales, para compartir redes de distribución, y técnicos, para, por ejemplo, especializarse en la fabricación de un número reducido de componentes e intercambiar el resto.³⁴

Tras cambios en su dirección y estrategia, hacia una mayor especialización entre las filiales del grupo (entre otros), los beneficios de International Harvester habían comenzado a recuperarse a finales de los setenta, alcanzando máximos en 1979.³⁵ A principios de los ochenta, firmó un acuerdo con Massey Ferguson para el intercambio de algunos componentes, delegó en Mitsubishi la fabricación y comercialización de algunos de sus modelos en Asia y concentró la fabricación de tractores en Estados Unidos y Europa.³⁶ No obstante, el cambio de coyuntura, la falta de liquidez, un sobredimensionamiento (de instalaciones y de modelos) arrastrado desde hacía años y costosas huelgas en las fábricas americanas entre 1979 y 1980, terminarían llevando a la quiebra a la mítica compañía de Chicago. En 1985, International Harvester vendió su división agrícola, incluido su nombre, al conglomerado estadounidense Tenneco, propietario de la firma agrícola Case y que refundió ambas en la Navistar International Corporation.³⁷

La reestructuración del sector en los ochenta fortaleció, en cambio, la posición de John Deere. Una profunda reorganización interna –con el fin de convertirla en una verdadera empresa global, con unidades interdependientes repartidas por todo el mundo–, el fortalecimiento de su reputada red de concesionarios y asistencia técnica, y la diversificación hacia otras gamas –como maquinaria para el cuidado de campos de golf y tractores para usos industriales y construcción– han permitido a John Deere ser, al iniciarse el siglo XXI, una de las tres empresas que dominan el mercado mundial.³⁸ Las otras dos son resultado de las fusiones que se generalizaron en el

³⁴ Bye y Chanaron (1983), pp. 27-33; y Wendel (1994), pp. 110-125.

³⁵ IH, *Annual Report* (1973-1979), MERL, TR IHC 55/8; Derdak (1988), p. 182. En 1977 IH dividió sus operaciones según las cinco líneas de negocio existentes. Fuera de Norteamérica, la fabricación de equipo agrícola se concentró en Europa (Francia, Alemania y Reino Unido); de camiones repartidos en, según líneas, todas las áreas; de *pay-lines* (tractores para obra civil) en Europa, Japón, Nueva Zelanda y México; y de componentes repartidos por todas las filiales, salvo la fabricación de motores, concentrada en la planta alemana de Neuss). La línea de turbinas solares se mantuvo en Estados Unidos. IH, *Annual Report* (1977), MERL, TR IHC 55/8.

³⁶ Bye y Chanaron (1983), pp. 29-33.

³⁷ Derdak (1988), pp. 182 y 527; y Dictionary of Leading Chicago Businesses (<http://www.encyclopedia.chicagohistory.org/pages/2723.html>, fecha de consulta 15/03/07).

³⁸ Álvaro (2008c), pp. 215-218.

sector desde los ochenta, engullendo a otrora líderes del mercado, tal y como había sucedido con International Harvester.³⁹

5.2 Regulación, dependencia tecnológica y pequeña escala: el mercado de tractores en España

Como antes había sucedido con trilladoras y otra maquinaria, los primeros tractores arribaron de forma temprana a España, a principios del siglo XX. Su difusión, no obstante, sería errática y geográficamente desigual en las décadas siguientes, de tal forma que en 1932, fecha del primer censo nacional de maquinaria agrícola, el parque de tractores español era muy inferior al de otros países europeos y se circunscribía al cuadrante nororiental peninsular, las marismas del Guadalquivir y el área valenciana.⁴⁰ Este estrecho y fragmentado mercado era abastecido a través de importaciones, en las que Ford –aprovechando la infraestructura de la rama automovilística– era líder indiscutible, con un 90% de las ventas.⁴¹ Tan sólo Fiat pudo desarrollar una red similar a la empresa estadounidense; el resto, operaban a través de casas importadoras y representantes españoles, incluida International Harvester. Dado lo exiguo de la producción nacional de tractores, el nuevo régimen surgido tras la Guerra Civil pronto fijó sus objetivos industrialistas en el sector, si bien, como veremos, con escasos resultados hasta que el conjunto de la economía española comenzó a recuperarse.

5.2.1. Los primeros pasos de la industria nacional (1940-1952)

Tras la Guerra Civil, los objetivos industrialistas del nuevo régimen también arribaron a la fabricación de tractores. En efecto, ya el Decreto de 10/02/1940, que recogía la normativa relativa a la implantación de la industria automovilística, incluía la producción de tractores de baja potencia (Buesa, 1983). Parece que la nueva

³⁹ CNH/Agro (IH, Ford, Fiat, New Holland, Case, Steyr, entre otros fabricantes de aperos) y AGCO (Massey-Ferguson, Fendt, Valtra, Caterpillar, Dronningborg, Gleaner, Hesston, Spra-Croupe y White. Por detrás de estas tres empresas, se encuentran otras europeas, también resultado de fusiones, como Claas-Renault o Same-Deutz, entre otras (Christensen, 2009, p. 28).

⁴⁰ Martínez Ruiz ha estimado el parque de tractores español entre un mínimo de 2.498 unidades y un máximo de 4.945, en función de la vida media asignada; cifra que contrasta con los 15.000 tractores en el Reino Unido ya en 1918 o los 18.184 de Italia en 1928. Véase Martínez Ruiz (2000), pp. 115, 134-136 y 221.

⁴¹ Martínez Ruiz (2000), p. 141; y Ojeda (2002).

legislación fue bien acogida, y, aún con cierto retraso, algunas empresas españolas (Auto-Tractor, Tractores Españoles S.A., Industrias Mecánicas Cóndor y Tractores Agrícolas Mecánicos S.A.) se lanzaron a su fabricación, especializándose en motocultores y tractores ligeros. También el Instituto Nacional de Industria (INI), a través de la Empresa Nacional de Autocamiones S.A., fabricando tractores oruga diseñados por CETA, de mayor potencia y de uso en obras civiles.⁴²

La iniciativa de estas empresas no se reflejó, sin embargo, en los resultados cosechados. Entre 1947 y 1954 tan sólo se habían fabricado 547 tractores (Apéndice 5.1). Las razones hay que buscarlas en la coyuntura económica, mundial y nacional, en las dificultades de acceso a *inputs* esenciales y en la fuerte competencia de los tractores extranjeros, tanto en marca como en precio.⁴³ El tipo de cambio de la peseta restringía lo último, salvo si las importaciones se realizaban a través de los cupos del Ministerio de Agricultura. En 1941 y desde 1945 casi anualmente, dicho ministerio convocaba concursos para la distribución de tractores foráneos, importaciones prácticamente nulas desde el final de la Guerra Civil y que no comenzaron a remontar hasta 1945, y, de manera sostenida, a principios de los años 50.⁴⁴ Entre las marcas extranjeras sobresalieron en esta época las británicas Ferguson y David Brown.⁴⁵

El recrudecimiento de la Guerra Fría, y el progresivo reconocimiento internacional del régimen franquista que de ello se derivaría, tuvieron un impacto directo sobre las empresas españolas de maquinaria agrícola. La importación de tractores y otras máquinas ya había estado entre los objetivos del gobierno español en sus infructuosas gestiones para acogerse al Plan Marshall.⁴⁶ Poco después, uno de los primeros símbolos del viraje diplomático occidental, el crédito concedido por el

⁴² A estas empresas se sumaban Talleres del Astillero, S.A., que montaba tractores a partir de motores británicos Dorman-Ricardo, y Talleres Isleños, con licencia de Staub. Informe de la Comisión Asesora de Maquinaria, Consejo de Industria, marzo 1951; y Nota del director general de Industria al ministro de Industria de 06/09/51, AGA, (13)1.07 71/7179. Según Gías (1970), Babcock & Wilcox comenzó también por esa época a desarrollar motores susceptibles de ser aplicados a la fabricación de tractores, llegando posteriormente a fabricar algún modelo propio. También se inició un proyecto en 1941, que finalmente no vería la luz, para crear una empresa de montaje de tractores militares. Buesa (1993), p. 157, y Martínez Ruiz (2000), pp. 171-172.

⁴³ Una síntesis sobre la situación del sector agrario por esas fechas, en Barciela *et al.* (2005a), pp. 97-112. Sobre los problemas de abastecimiento de insumos de los productores de maquinaria agrícola, véase Martínez Ruiz (2007). Los comentarios sobre la competencia extranjera a partir de la información recogida en el Informe de la Comisión Asesora de Maquinaria, Consejo de Industria, marzo 1951; y Nota del director general de Industria al ministro de Industria de 06/09/51, AGA, (13)1.07 71/7179.

⁴⁴ Martínez Ruiz (2000), p. 170.

⁴⁵ Informe de la Comisión Asesora de Maquinaria, Consejo de Industria, marzo 1951, AGA, (13)1.07 71/7179.

⁴⁶ Guirao (1998), capítulo 4; y Álvaro (2001b), pp. 12-16.

Eximbank en 1950 –contemplado en el Capítulo 3–, exacerbó los temores de los fabricantes, al contemplarse una cantidad de éste destinada a la importación de tractores, en concreto dos partidas de 3 y 3,45 millones de dólares, respectivamente.⁴⁷ Ello llevó a las empresas españolas a solicitar ayudas y protección al Ministerio de Industria. Juan Clua, gerente de Tractores Españoles S.A. (TESA), se quejaba amargamente a Juan Antonio Suanzes:

“La realidad es que no podemos seguir [...] Lentamente vamos vendiendo algunas [máquinas], pero siempre, siempre, cuando creíamos roto el hielo del desdén y la desconfianza hacia “la producción nacional” y creíamos poder dar el empujón definitivo que convirtiese en algo digno de España esta industria, han surgido los imponderables”.⁴⁸

Imponderables que incluían los permisos de importación así como las compras realizadas a cargo de la ayuda americana, que, según el gerente de TESA, podrían haberse destinado a la compra de tractores de gran potencia para no perjudicar la industria nacional, a la que verbalmente el gobierno había reservado el mercado en los modelos más pequeños. Las protestas de los productores españoles llevaron a la Comisión Asesora de Maquinaria, en el seno del Consejo de Industria, a realizar un informe al respecto.⁴⁹ En éste, afirmaban que las empresas españolas se veían enfrentadas a la competencia extranjera, cuyos modelos eran competitivos en precio y, sobre todo, marca. Con la partida de 3 millones de dólares consignada en el crédito estadounidense –la segunda no es mencionada– estimaba dicha Comisión que podrían comprarse 150 tractores, cifra irrisoria según sus propios cálculos sobre la demanda potencial de tractores –que estimaban en 9.000 unidades anuales, cifra, por otro lado, excesiva a juzgar por la evolución real del parque de tractores (Apéndice 5.1)–, pero que a corto plazo ponía en jaque a los fabricantes nacionales.⁵⁰ Aconsejaban, en consecuencia, conceder a estos últimos ciertas ventajas, tales como

⁴⁷ Además de dos créditos, por valor de 150.000 y 175.000, a los fabricantes españoles Aranzábal y Frutos Españoles, respectivamente. Viñas (1981).

⁴⁸ Clua hacía referencia a un discurso inaugural dado por Suanzes en una feria, en el que hablaba de permisos para importar 3.000 tractores anuales. Pocos días antes, Ramón Gorbeña, consejero delegado de Talleres del Astillero S.A. se quejaba ante Alejandro Suárez, director general de Industria, de los problemas para obtener licencias de importación para motores, haciéndose eco asimismo de las infructuosas gestiones realizadas con el mismo fin por Babcock-Wilcox y La Maquinista Terrestre y Marítima. Carta de Clua a Suanzes de 20/04/51 y de Gorbeña a Suárez de 14/04/51, AGA, (13)1.07 71/7179.

⁴⁹ Informe Comisión Asesora de Maquinaria, Consejo de Industria, marzo 1951, AGA, (13)1.07 71/7179.

⁵⁰ TESA, la empresa más importante, tenía una capacidad máxima anual de 320 tractores. Informe Comisión Asesora de Maquinaria, Consejo de Industria, marzo 1951, AGA, (13)1.07 71/7179. Véanse también las cifras de producción recogidas en el Apéndice 5.1.

cupos extraordinarios de combustible, imponer la compra de un tractor español a todo aquél que importara alguno o conceder una licencia para importar dos tractores por cada uno colocado de producción nacional. Desde la Dirección General de Agricultura se veía con buenos ojos la primera y tercera propuestas, si bien no podrían afectar estas medidas a los tractores importados con cargo a la ayuda americana pues “podría crear algún conflicto”, tras haberse informado ya del procedimiento del concurso para su adjudicación y ante la trascendencia de este crédito.⁵¹ La Dirección General de Industria, por su parte, estaba de acuerdo en cuanto a las posibles medidas a adoptar, como se hacía saber al ministro de Industria unos meses más tarde.⁵²

Bien como consecuencia de las quejas de los fabricantes, de las recomendaciones de los estudios e informes elaborados posteriormente, o simplemente de las discrepancias que, como vimos en el Capítulo 3, existieron entre las autoridades estadounidenses y españolas en cuanto a la distribución y ejecución del crédito, lo cierto es que el préstamo para la compra de tractores aún no se había agotado cuando se firmaron los acuerdos de 1953. Por esas fechas, sin embargo, la estrategia del gobierno franquista para hacer llegar tractores y otra maquinaria al campo era muy distinta.

5.2.2. Tecnología extranjera y protección: la consolidación de la industria nacional (1952-1975)

Anclada hasta entonces en un modelo tradicional de bajos rendimientos e intensivo en mano de obra, la agricultura española comenzó a transformarse en los años cincuenta. El estancamiento de los precios percibidos por los agricultores –mientras los factores de producción y consumo se encarecían–, el incremento de los salarios, el estancamiento del ganado de labor y, finalmente, una mayor disponibilidad de maquinaria agrícola, permitieron, de forma tardía respecto a buena parte de la Europa occidental, el inicio de un proceso de mecanización que se consolidó en la siguiente década.⁵³

⁵¹ Carta de Gabriel Bornás (director general de Agricultura) a Alejandro Suárez de 06/04/51, AGA, (13)1.07 71/7179. Los temores del primero se comprenden mejor si tenemos en cuenta que la ejecución del crédito estadounidense estuvo salpicada de complicaciones (véase nota 13) y que por esas fechas comenzaban a gestarse los acuerdos que darían lugar a los Pactos de Madrid en 1953.

⁵² Nota de Suárez a Suanzes de 06/09/51, AGA, (13)1.07 71/7179.

⁵³ Entre la numerosa investigación al respecto, véanse Clar (2009); Barciela *et al.* (2005a), pp. 97-112 y 206-218; Martínez Ruiz (2000), pp. 159-160; y Barciela (1997).

El incremento en la oferta de maquinaria agrícola en los cincuenta se explica por la recuperación tanto de las importaciones como de la producción nacional, según se fueron aliviando los estrangulamientos más severos que existían en la década precedente. En tal recuperación, como vimos en el Capítulo 3, la ayuda estadounidense jugó un papel notable. Para la industria que nos ocupa permitió, en particular, la importación de maquinaria, por un importe que supuso el 15% de la ayuda total.⁵⁴ De hecho, hasta principios de los sesenta la demanda de tractores fue abastecida, prácticamente en su totalidad, a través de compras en el exterior (Apéndices 5.1 y 5.2). Estas importaciones, y la aún exigua producción nacional, pronto se mostraron insuficientes. Por este motivo, y la propia intervención existente sobre el sector exterior, el Estado reguló la distribución de la limitada oferta disponible de tractores. La posibilidad de conseguir uno de ellos estuvo directamente relacionada con saber qué pedir en cada momento, en función del stock disponible y de las importaciones previsiblemente autorizadas. A juicio de Clar (2009), los agentes y representantes de las firmas de maquinaria agrícola se convirtieron para los agricultores en la principal fuente de información al respecto.

De forma paralela, el Estado incrementó los esfuerzos iniciados en 1940 para estimular la industria nacional en aquellos segmentos de tractores de mayor demanda, los de potencias medias. Aún con escaso impacto en los cincuenta, la legislación decretada entonces terminó por sentar las bases de su desarrollo en la siguiente década. En virtud del Decreto de 15/02/52 se declaró de interés nacional la fabricación de tractores tipo ruedas de potencia media (25-30 CV), pudiendo acogerse las iniciativas que, con o sin asistencia extranjera, garantizaran una producción mínima anual de 1.000 unidades. Aunque el Ministerio de Agricultura recomendaba conceder una sola autorización —en orden de preferencia, los proyectos respaldados por Ford, Renault y Heinrich Lanz—, su homólogo en el sector industrial impuso finalmente dos beneficiarios: Ford Motor Ibérica (MISA) y Lanz Ibérica (LISA), con una capacidad máxima de producción anual de 2.000 y 3.000 tractores, respectivamente.⁵⁵ Poco después de que sus primeros modelos salieran al mercado, se concedieron dos nuevas autorizaciones, a Barreiros (asociada con la alemana Rheinstall Hanomag) y a la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), empresa del INI que contaba con licencia de la filial británica de International Harvester para ensamblar en

⁵⁴ Calvo (2001), p. 257.

⁵⁵ En 1954 Ford vendió su participación en la primera a los accionistas españoles al no aceptar, entre otras razones, los requisitos impuestos sobre nacionalización de componentes, aunque continuó prestando asistencia técnica (Estapé, 1998).

España algunos de sus modelos.⁵⁶ Un proyecto similar de la alemana Deutz fue rechazado por las mismas fechas, argumentándose la dificultad de obtener materias primas para todos. No obstante, en la segunda mitad de los sesenta, la lista de autorizados se amplió a Vehículos Industriales y Agrícolas (VIASA), Sociedad Anónima de Maquinarias Renault y Sociedad Anónima de Vehículos Automóviles (SAVA), con asistencia técnica de Fiat, Renault y Nuffield, respectivamente.⁵⁷ Como se analiza en detalle en el siguiente apartado, también por estas fechas International Harvester planeaba, sin éxito, fabricar en España. Massey Ferguson, con más fortuna, pudo comprar en 1967 una participación –el 36% del capital social– en Motor Ibérica, comenzando a fabricar en la planta barcelonesa alguno de sus modelos.⁵⁸ La fabricación nacional de tractores se consolidó, por tanto, como una industria tecnológicamente dependiente del exterior, particularmente de Norteamérica. Téngase en cuenta que, junto con los tractores, sus concesionarios vendían el resto de la gama de productos de la casa, arrinconando de esta manera a los fabricantes nacionales. El oligopolio que dominaba los mercados mundiales también se extendió al país, ahora bien, como veremos, con una menor escala de producción y un mayor grado de concentración.

El arranque de la industria nacional fue muy lento. Los tractores fabricados en el país, de hecho, no lograron definitivamente superar a los importados hasta 1963 (Apéndices 5.1 y 5.2). No es de extrañar, por tanto, que las rebajas arancelarias promulgadas desde 1961 avivaran las quejas de los productores nacionales –la importación de tractores casi se triplicó entre dicho año y 1963–, ni que éstos acudieran a López Bravo, en agosto de 1962, para forzar de nuevo la protección.⁵⁹ El conflicto se cerró con nuevas medidas a su favor –reducción de las cuotas de importación, créditos para la compra de unidades nacionales y combustible subvencionado–, medidas que, junto con los cambios que se estaban realizando al

⁵⁶ En 1958 y 1959, respectivamente. La autorización a Barreiros –empresa que ya se había presentado, sin éxito, al concurso de 1952– levantó no sólo las quejas de los primeros autorizados, sino también de Perkins Hispania, pues el proyecto de Barreiros incluía la fabricación de sus propios motores –motores que antes había ofrecido a MISA, sin resultado, para la línea Ebro–. AGA, (13)1.07 71/6865, expediente 67119.

⁵⁷ De los anteriores fabricantes tan sólo sobrevivieron ENASA, en tractores oruga, y Talleres Isleños, en tractores de ruedas de menos de 15 CV. Dentro de este último grupo, también operaban dos nuevas empresas, Industrial Alonso, que ensamblaba modelos David, y Viuda de Enrique Solé, con modelo propio (Martínez Ruiz, 2000, p. 171).

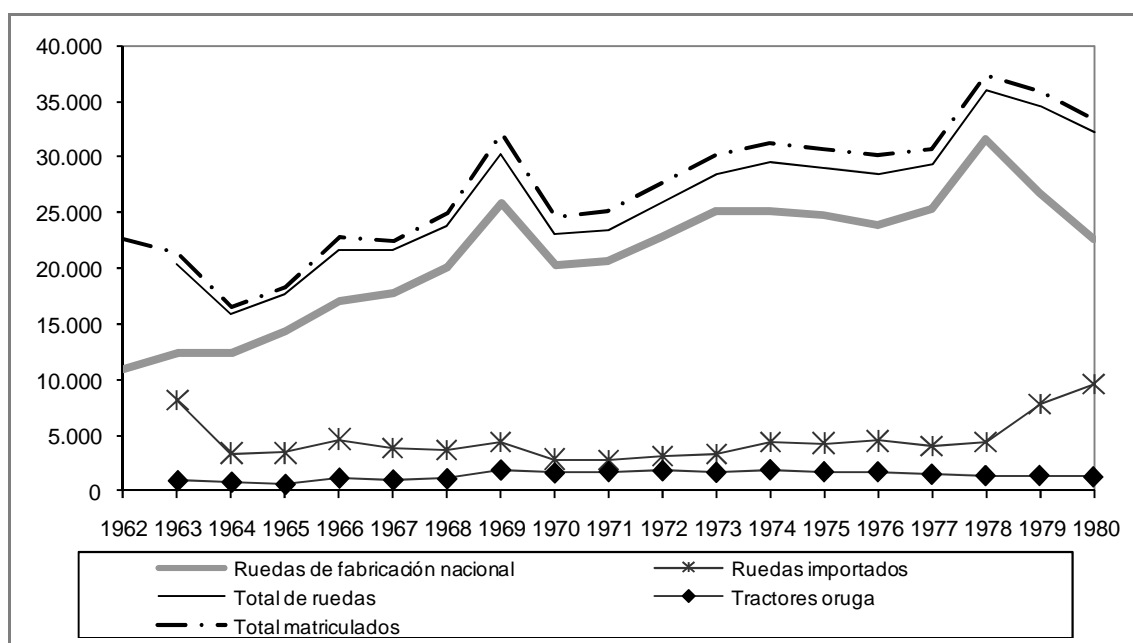
⁵⁸ La firma canadiense llevaba dos décadas gestando este proyecto. Antes de firmar con Motor Ibérica, había estado en conversaciones con Ajuria, su representante comercial en España. Martínez Ruiz (1997), p. 21.

⁵⁹ Martínez Ruiz (2000), p. 176.

menos en algunas fábricas –LISA fue un claro ejemplo (véase apartado cuarto)– facilitarían la expansión de los fabricantes nacionales, quienes pasaron desde entonces a liderar el segmento de tractores de ruedas (Gráfico 5.3). Aquéllos de tipo oruga, generalmente utilizados, sobre todo los de mayor potencia, en ingeniería civil, y con un peso menor en el sector, continuaron siendo en su mayoría importados. Como muestra el Gráfico 5.3, la matriculación de unos y otros no dejó de incrementarse en los años siguientes, expansión acompañada de nuevas estrategias de marketing y comercialización, así como de mejoras en el servicio post-venta y el mercado de segunda mano. Esta coyuntura cambió radicalmente en 1978, momento a partir del cual comenzaron a caer estrepitosamente las ventas de tractores nacionales, y a la que se sumarían el resto desde 1980. Al mayor nivel de capitalización de las explotaciones agrícolas españolas se sumó la crisis económica, extendiéndose, en definitiva, los mismos problemas que el sector atravesaba a nivel mundial.

GRÁFICO 5.3

MATRICULACIONES DE TRACTORES EN ESPAÑA, 1962-1980 (unidades)

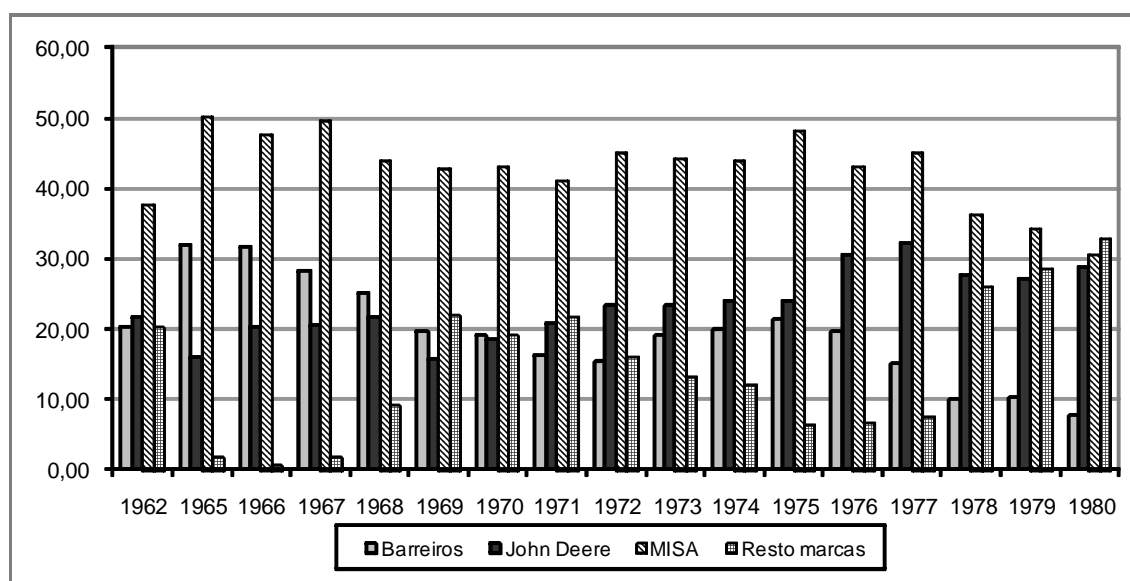


Fuente: Apéndice 5.2.

Dentro de los fabricantes nacionales de tractores de ruedas tres marcas dominaron el mercado español (Gráfico 5.4): Motor Ibérica, que, con las líneas Ebro y (desde 1967) Massey Ferguson, fue el líder indiscutible a lo largo de todo el período, y

Barreiros y John Deere, que se alternaron en los segundo y tercer puestos.⁶⁰ Salvo Motransa-Nuffield (anteriormente SAVA), cuya posición mejoró, el resto de los fabricantes autorizados entre 1959 y 1970 cosecharon unos resultados muy mediocres (Apéndice 5.3). Ya en los setenta, y concentradas en pequeñas potencias, dos marcas entraron con fuerza, Agria y Pasquali. Respecto a los tractores importados, tanto de ruedas como importados, la variedad era mayor. Las principales marcas, en los años sesenta, fueron Massey Ferguson, Fordson, Deutz, David Brown y Allis Chalmers. A éstos se añadieron, en los setenta, firmas varias italianas (Fiat, Carraro, Lamborghini y SAME), la rumana UTB, la checa Zetor y, por último, John Deere (con porcentajes minoritarios).⁶¹

GRÁFICO 5.4
MATRICULACIONES DE TRACTORES EN ESPAÑA POR MARCAS, 1962-1980
(tipo ruedas, en porcentaje)



Fuente: Apéndice 5.3.

Las barreras de entrada al sector impuestas hasta el final del franquismo – límites mínimos respecto a tamaño y componentes nacionales, y cantidades máximas fabricadas– parece que surtieron efecto, pues no se unieron más fabricantes a los

⁶⁰ El desinterés de Chrysler hará que Barreiros termine abandonando esta línea de negocio, a pesar de la cuota de mercado alcanzada (García Ruiz y Santos, 2001, pp. 284-286).

⁶¹ A partir de Sernauto (1970, p. 93 y 159), para 1965-1968; y *Laboreo*, para 1969-1980.

mencionados anteriormente.⁶² Los casos de International Harvester y John Deere, empresas con ventajas competitivas similares, ilustran ejemplarmente el diferente impacto de la acción del Estado, en función del modo y momento de entrada, y de los socios locales elegidos para tal proyecto. El éxito del segundo muestra, además, como éste pasó por unos inicios de fuerte inversión y magros resultados. Y es que, a pesar de la rápida mecanización del campo español (Cuadro 5.1), no dejaba de tratarse de un mercado y de un sector de reducidas dimensiones. Sirva de ejemplo la comparación con el automóvil, cuya fabricación en algunos casos (MISA y Barreiros, por ejemplo) complementaba a la de tractores. Mientras que la producción nacional de coches pasó de 2.078 a 1.028.813 unidades entre sus inicios (1953) y 1980 – realizados por 2 y 5 marcas, respectivamente –, el parque de tractores agrícolas en la última fecha era alrededor de la mitad de la segunda cifra.⁶³ ¿Por qué, entonces, mostraron las grandes marcas del sector tanto interés por instalarse en España? Las diferentes experiencias de International Harvester y John Deere, firmas que, a diferencia de otros fabricantes, no integraban la producción de tractores a la de automóviles, nos ilustrarán al respecto.

5.3 Cuando competitividad y experiencia no son suficientes: International Harvester en España

International Harvester llevaba varias décadas exportando a España cuando decidió, en 1926, crear una filial comercial. A ello le siguió, años más tarde, el ensamblaje y la fabricación de tractores en el país. Se trata, por tanto, de un claro ejemplo de internacionalización gradual. Como veremos, el desarrollo de este proceso fue más una reacción tardía al entorno en el que operaba que una acción fruto de la experiencia y conocimiento adquirido, o una respuesta a la estandarización de la tecnología y la producción, como explican los dos grandes enfoques gradualistas de la empresa internacional. De hecho, ni la competitividad de sus productos ni su larga experiencia en el mercado fueron suficientes para garantizar su éxito cuando la mecanización del campo español fue una realidad, cosechando, como vimos en la

⁶² El Estado, por ejemplo, limitó en 1963 a 10.000 las unidades a fabricar anualmente, cifra que amplió a 20.000 y 30.000 unidades en 1967 y 1968, respectivamente (Martínez Ruiz, 2000, pp. 172-173). Como muestran los datos recogidos en el Apéndice 5.2, las cifras de matriculación rara vez superaron, hasta 1978, la última cantidad.

⁶³ Catalan (2000), p. 150; y Apéndice 5.1.

sección anterior, muy reducidas cuotas de mercado. Ahora bien, no todo fue responsabilidad de la multinacional. En el momento de dar el salto a la fabricación en España, el Estado hizo que la compañía de Chicago tomara unos derroteros que a la postre resultarían poco rentables y le harían abandonar finalmente su proyecto. Siguiendo un criterio cronológico, examinaremos a continuación la estrategia de International Harvester en España y sus condicionantes. Ello nos permitirá, además, acercarnos al sector de la distribución de maquinaria agrícola en España; actividad poco conocida, especialmente en la primera mitad de siglo, como ya señalamos en la introducción al capítulo.

5.3.1 Primera etapa: acuerdos de representación, filial comercial y licencia a una empresa local (1926-1963)

Los productos de International Harvester comenzaron a comercializarse en España, bajo la rúbrica de McCormick, en las últimas décadas del Ochocientos.⁶⁴ En un mercado raquíptico como el ibérico por aquel entonces, las pocas máquinas agrícolas utilizadas –trilladoras, locomóviles y, posteriormente, cosechadoras y tractores– eran importadas. A excepción de Ford y Fiat, y ya a partir de los años veinte del nuevo siglo, las firmas extranjeras operaron, como en otros mercados poco desarrollados, a través de acuerdos de representación con fabricantes de aperos agrícolas españoles, quienes generalmente comercializaban productos de varias marcas.⁶⁵ En el caso de International Harvester, sabemos que a comienzos del siglo XX operaba a través del mayorista bilbaíno Garteiz Hermanos & Yermo. Ya como vendedores directos, a éste se unieron poco más tarde, sustituyéndole en los años veinte, Javier Molina, en Sevilla; y los fabricantes de maquinaria agrícola Ajuria y Aranzábal (Ajuria, S.A.), y Múgica, Arellano y Compañía (MACSA), de Vitoria y Pamplona, respectivamente.⁶⁶ Ajuria había sido el principal importador del tractor Titán –el primer gran éxito de IH– a principios de siglo, mientras MACSA se convirtió en los veinte, y hasta el estallido de la

⁶⁴ Wisconsin Historical Society (Wisconsin, United States), McCormick-International Harvester Collection, Records of Spain, MCC MSS 62 (WHS a partir de ahora), Box 534, File 2632, “Special Issue of Horizons”, 13 October 1960.

⁶⁵ Como en Estados Unidos a mediados del siglo XIX o Rusia a comienzos del siguiente (Carstensen, 1984, capítulo 7). IH, de hecho, sólo vendió directamente sus productos en Rusia, ante la falta de comerciantes locales (Cartersen, 1984, p. 149). Sobre España, Martínez Ruiz (2000), pp. 35-44 y 140-143.

⁶⁶ WHS, Box 629, File 5329, MACSA to IH, 13 April 1949. MACSA era heredera de Huici, Múgica y Compañía, fundada en 1902; transformándose en sociedad anónima en 1934. Ajuria y Aranzábal, por su parte, pasó a denominarse Ajuria S.A. desde 1927.

Guerra Civil, en su distribuidor exclusivo, como también de maquinaria Deering y otros productos y marcas de IH.⁶⁷ La compañía de Chicago contaba así con una base firme, para el reducido mercado de la época, sobre la que extender su actividad, pues tanto Ajuria como MACSA formaban parte de las pocas empresas españolas con una red de sucursales que abarcara todo el territorio nacional.⁶⁸ Los importadores españoles, además, gozaban de facilidades de pago por parte del fabricante norteamericano; algo esencial, como la multinacional había antes aprendido en Estados Unidos, para que contaran con un stock de máquinas y repuestos suficiente para prestar un buen servicio de venta y post-venta.⁶⁹ A pesar de todo ello, en 1923, la única fecha para la que contamos con información, el Fordson de Ford era el tractor más popular en España, acaparando alrededor del 90% de las ventas de ese año.⁷⁰ Pero también recordemos que el Farmall de International Harvester, el principal competidor del modelo de Ford, apareció un año después.

CUADRO 5.5

ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS EN 1926

	01/1926		04/1926		12/1926	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Maurice Munden (M)	25.000	2,5	25.000	2,5	25.000	2,08
Maurice Mareschal (Brus)	25.000	2,5	25.000	2,5	25.000	2,08
Frederic Felix (M)	10.000	1	25.000	2,5	25.000	2,08
Edward A. Brittenham (Brus)	180.000	18	180.000	18	245.000	20,42
Auguste M. Rode (Brus)	180.000	18	180.000	18	245.000	20,42
Peter Siemens Botter (París)	180.000	18	180.000	18	250.000	20,83
Samuel G. Archibald (París)	200.000	20	185.000	18,5	185.000	15,42
Bernard S. Carter (París)	200.000	20	200.000	20	200.000	16,67
	1.000.000		1.000.000		1.200.000	

Fuentes: correspondencia recogida en WHS, MCC MSS 62, Box 628, File 5325; actas CA, WHS, MCC MSS 62, Box 657, File 6067; actas JA (1ª reunión, 20/12/26), WHS, MCC MSS 62, Box 657, File 6068.

En cualquier caso, International Harvester decidió en 1926 reforzar su posición en el mercado español con la creación de una sucursal comercial, la Compañía Internacional de Máquinas Agrícolas (CIMA). Al igual que en Italia y aparentemente Francia, como consecuencia del proteccionismo de la época se decidió que las filiales figuraran como empresas autóctonas que, aparentemente, actuaban como casas de

⁶⁷ WHS, Box 629, File 5329, MACSA to IH, 13 April 1949.

⁶⁸ Martínez Ruiz (2000), pp. 80-81 y 142; y Ojeda (2002), pp. 117-119.

⁶⁹ Pago en 90 días, al menos por la información que se desprende de MACSA, de la única empresa de la que tenemos información. Contratos entre MACSA e IH para las temporadas de 1927-1933, WHS, Caja 629, File 5329.

⁷⁰ Martínez Ruiz (2000), p. 141.

representación independientes.⁷¹ En el caso español, fue diseñada por tres personas: Samuel G. Archibald, abogado de la compañía en París; Peter S. Botter, ejecutivo de Chicago; y Francisco Muñoz García-Grego, abogado español, consejero del National City Bank y secretario de la nueva compañía. Este último, que trabajó como asesor legal de CIMA tras su constitución, no fue, sin embargo, el único contacto local de la casa americana. También contó con, al menos, las recomendaciones de otra persona en Madrid –un tal Torres, no tan precavido en relación a la legislación española y del que no hemos logrado recabar mayor información– y Luis Riera y Soler en Barcelona, abogado que, como vimos en el Capítulo 3, era por esas fechas asesor de la Cámara de Comercio Americana en España, además de consejero de varias empresas estadounidenses en el país.

CUADRO 5.6

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS
EN 1926, 1945 Y 1963

1926		1945		1963	
Nombre	Cargo	Nombre	Cargo	Nombre	Cargo
Peter S. Botter ¹	Presidente	Maurice Munden	Consejero delegado ³	Ernesto Alvigini	Presidente y director general
Maurice Munden	Director general	Fernando Ballester Sierra	Secretario	Fernando Ballester Sierra	Secretario
Edward A. Brittenham	Consejero			Hugh A. Davies	Consejero
Maurice Mareschal ²	Consejero			Alberto Menéndez López	Consejero
Auguste M. Rode	Consejero				
Francisco Muñoz García-Grego	Secretario				

Notas: 1. Renuncia en abril de 1928, siendo sustituido por Cazalet; 2. Renuncia tres meses más tarde, siendo sustituido por Felix, antes jefe de contabilidad; ³ Como tal aparece en AFSA, si bien actuaba como presidente. Entre 1926 y 1945, Botter había sido sustituido por Cazalet en 1928, éste por Eirich en 1935, Rode en 1940 y, finalmente, Muden se convierte en máximo responsable en 1941. El capital social de la empresa se mantiene en 1.200.000 pesetas a lo largo del periodo aquí recogido.

Fuentes: Acta CA, 1 (19/01/26), 2 (12/04/26) y 6 (05/04/28), WHS, MCC MSS 62, Box 657, File 6067; y AFSA (1945/46) y (19663/64).

Camuflar la nueva filial como española permitía, entre otras ventajas, evitar los impuestos, más gravosos en relación a las nacionales, a los que estaban sujetos las empresas foráneas. De acuerdo con Muñoz, este tipo de operación era corriente entre las firmas extranjeras que se instalaban en España; visión que concuerda con la información apuntada en el Capítulo 3, donde se señalaba cómo fue habitual que, al

⁷¹ WHS, Box 628, File 5325, S.G. Archibald to Mr. Elliott, 31 December 1925. El caso francés no se menciona en la documentación aquí manejada, pero existía una empresa de nombre similar (en francés) que figuraba como representante independiente de International Harvester (Bonin, 2009b, p. 562).

menos los inversores estadounidenses, crearan empresas conjuntas con socios locales y bajo nombres españoles. El nacionalismo económico que impregnaba los discursos políticos parece que, sin embargo, quedaba en muchas ocasiones sobre el papel, pues, en palabras de Muñoz:

*“There was a good many companies incorporated in Spain, and doing business there, in respect of whom the Spanish Fisc felt quite certain that they were branches of foreign companies, but, inasmuch as those companies were conducted in a fair and honourable manner with regard to the Spanish Fisc, paid reasonable taxes, and gave no causes for complaint, they were simply let alone”.*⁷²

A pesar de la flexibilidad que Muñoz atribuía a la Hacienda española, con el fin de desvincular la filial española de su propietaria real las acciones de la nueva empresa fueron suscritas a título personal por ejecutivos de International Harvester, si bien éstos firmaron, de forma paralela, un contrato privado con la multinacional por el que cedían a ésta el control de la filial (Cuadro 5.5).⁷³ De hecho, no se publicitó quien era el propietario real de CIMA hasta una fecha tan tardía como 1962.⁷⁴ La mayor parte de su consejo de administración, sin embargo, estuvo constituido por extranjeros durante todo este periodo (Cuadro 5.6), con la excepción del puesto de secretario, ocupado inicialmente por Muñoz, José María González desde 1932 y Francisco Ballesteros desde la Guerra Civil (aunque oficialmente no fuera nombrado en el cargo hasta 1940).⁷⁵

Los primeros esfuerzos de CIMA, y en particular de Munden, se encaminaron a desarrollar la organización comercial de la nueva filial. Se creó para ello, además de la sede en Madrid, una subsección en Zaragoza, cercana, por tanto, a las centrales de Ajuria y MACSA, y dentro, como ya hemos visto, de unas de las áreas más mecanizadas por aquella época. Ambas sedes funcionaban como depósito de maquinaria y repuestos, además de proporcionar servicio técnico.⁷⁶ Su actividad se reforzó con representantes en los principales núcleos agrícolas y viajeros que llegaran hasta el cliente final. No obstante, CIMA complementó, no substituyó, la red de distribución existente. Operó como un agente de representación más, recibiendo el

⁷² WHS, Box 628, File 5325, Archibald a Elliott (31/12/25).

⁷³ Correspondencia diversa en relación a este asunto en WHS, Box 628, File 5325.

⁷⁴ WHS, Box 630, File 5350, H.A. Davies a R.W. Booth, 12 de septiembre de 1962. Véase en Cuadro 5.6 cómo estaba constituida su dirección en esas fechas.

⁷⁵ A partir de las actas del Consejo de Administración de CIMA (1926-1951). WHS, Box 657, File 6067.

⁷⁶ WHS, Box 657, File 6068, Minutes of Ordinary Shareholders Meeting (MGSM) 2 (2/23/27), 3 (04/10/28); and WHS, Box 657, File 6067, Minutes of the Board of Directors (MBD) 3 (11/26/26), 29 (08/22/36), 30 (12/11/36), 31 (03/23/37) and 32 (06/05/37).

mismo trato, como se enfatizó desde su creación, e importando, de hecho, al mismo precio que el resto⁷⁷; tractores desde Estados Unidos, aperos desde las factorías de Neuss y Croix.⁷⁸ De tal forma que, como por primera vez había sucedido en Rusia ante la falta de comerciantes locales, International Harvester se convirtió en España en vendedor directo de maquinaria agrícola.⁷⁹

A pesar de los esfuerzos por desarrollar su organización comercial, CIMA canalizaba, todavía en 1930, una pequeña parte de las ventas de productos de IH en el país.⁸⁰ Ni la política de sistemática reducción de precios, ni las campañas de publicidad desarrolladas, ni la extensión de la venta a crédito fueron suficientes para fortalecer su posición, de tal forma que los resultados económicos alcanzados hasta el estallido de la Guerra Civil fueron muy pobres (Apéndice 5.6).⁸¹ CIMA atribuía estos limitados resultados a una reducida, y muy oscilante, demanda agrícola, agravada por recurrentes malas cosechas, bruscas oscilaciones en el tipo de cambio de la peseta y, desde 1931, la inestabilidad política y el control de cambios practicado desde el Estado.⁸² Desde 1935, por ejemplo, CIMA no pudo allegar las divisas precisas para pagar a sus proveedores; esto es, International Harvester. No obstante, se consiguió mantener un inventario actualizado de maquinaria y camiones, en menor grado en el caso de los repuestos.⁸³

La situación no mejoró con el estallido de la Guerra Civil. Con el conflicto se interrumpieron completamente las ventas, manteniéndose sólo el servicio post-venta, y las existencias de tractores y camiones fueron, además, incautadas por el gobierno republicano.⁸⁴ Los directivos de IH abandonaron el país con destino Bruselas, quedando la dirección en España a cargo de dos hombres de confianza de Munden,

⁷⁷ WHS, Box 628, File 5325, S.G. Archibald to Mr. Elliott, 31 December 1925; WHS, MBD 30 (11/12/36) y MGSM 12 (31/7/37); WHS, Box 630, File 5350, E.A. Alvigini to J.L. Camp, 6 April 1964; WHS, Box 1038, File 18848, Reports from Booth (26 March 1965) and Hon (15 March 1966); y contratos firmados entre IH y MACSA para las temporadas 1927-1933, WHS, Box 629, File 5329. CIMA, de hecho, aplicaba antes de la Guerra Civil el mismo coeficiente para cubrir variaciones en el tipo de cambio que el resto de representantes, a pesar de su deseo de incrementarlo. Si gozara de precios especiales por parte de Chicago, no tendría necesidad de coordinarse con los otros vendedores. WHS, Box 629, File 5326, A.M. Rode to G.A. Ranney, 8 March 1930.

⁷⁸ WHS, MBD 30 (11/12/36) y MGSM 12 (31/7/37); y contratos firmados entre IH y MACSA para las temporadas 1927-1933, WHS, Box 629, File 5329.

⁷⁹ Carstensen (1984), p. 149.

⁸⁰ WHS, Box 629, File 5326, A.M. Rode to G.A. Ranney, 8 March 1930.

⁸¹ WHS, MGSM 3 (04/10/28) and 4 (02/14/29).

⁸² WHS, MBD 30 (12/11/36) y MGSM 12 (31/7/37). Dificultades similares eran denunciadas por Ajuria (Ojeda, 2002).

⁸³ WHS, MSGM 11 (1/9/36).

⁸⁴ WHS, MSGM 12 (07/31/37) and 13 (07/03/40).

Bernardo Lucerga y Alberto Revuelta García.⁸⁵ Ambos se mantuvieron en Madrid durante la guerra, aunque CIMA decidió trasladar en abril de 1938, a petición de los sublevados, su domicilio social a Zaragoza. Con ello retomó la gestión Munden, junto con el español Fernando Ballester, ocupando, respectivamente, los cargos de presidente y secretario.⁸⁶ La sede madrileña, con quien no pudo restablecerse contacto, se dio por perdida, e incluso se llegó a considerar el cierre completo de CIMA, de tal forma que la multinacional operara a través del resto de importadores españoles.⁸⁷

Los peores augurios de los ejecutivos americanos nunca llegaron a cumplirse. CIMA no llegó a liquidarse y tras la guerra pudo volver a ocupar sus instalaciones madrileñas, complementando la actividad desarrollada por los otros dos representantes de International Harvester en España a partir de entonces, Molina y MACSA.⁸⁸ La dirección de CIMA quedó desde ese momento a cargo de tres hombres, Munden, Ballester y Revuelta, como presidente, secretario y director de ventas, respectivamente; a la par que se reducía la plantilla para adaptarla a la nueva situación económica.⁸⁹ Y es que la larga posguerra española no era un buen escenario donde demostrar su habilidad. A ello se sumaba, como a tantos otros importadores y empresas extranjeras, los problemas para allegar divisas con las que comprar existencias y repatriar beneficios, además de las interrupciones en el tráfico comercial derivadas de la Segunda Guerra Mundial.⁹⁰ Munden llegó a simultanear transitoriamente su trabajo en CIMA con la representación de otros fabricantes de origen británico, a pesar de las reticencias de Chicago.⁹¹ Sirva de ilustración de las dificultades del momento, además de los resultados de CIMA a principios de los años cuarenta (Apéndice 5.6), el hecho de que no fuera hasta 1945 cuando se aprobó, por primera vez tras el estallido de la Guerra Civil, la importación de tractores agrícolas McCormick; distribuidos, además, por el Ministerio de Agricultura –CIMA, como otros

⁸⁵ WHS, MBD 29 (22/08/36) y 37 (07/03/40); y WHS, MSGM 13 (07/03/40).

⁸⁶ Telegrama de Rode a Elliott de 05/04/38 y carta de Elliott a Rode de 07/04/38, WHS, Box 629, File 5326; WHS, MBD 35 (31/08/39).

⁸⁷ WHS, MSGM 13 (07/03/40); y Telegrama de Rode a Elliott de 05/04/38 y carta de Elliott a Rode de 07/04/38, WHS, Box 629, File 5326.

⁸⁸ WHS, Box 629, File 5329, M. Munden to IH Chicago, 17 November 1949; y Archivo General de la Administración (AGA), (11) 1.07 61/3893, “Ventas de tractores por empresas en 1962”. También WHS, MBD 75; donde se recoge señala el estudio de una posible acción conjunta para lograr licencias para importar tras la aprobación del crédito estadounidense de 1950.

⁸⁹ WHS, MSGM 13 (07/03/40).

⁹⁰ Informe 1943. WHS, Box 1035, File 12622; y actas del Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas durante este periodo. WHS, Box 657, File 6067.

⁹¹ Correspondencia en WHS, Box 629, File 5326.

comerciales, se encargaba del servicio post-venta—. ⁹² Respecto a los recambios, los problemas para importarlos llegaron a ser tales, que CIMA se aprovisionó a partir de fabricantes locales. No obstante, con el fin de mitigar los apuros de su filial, International Harvester incrementó las exportaciones desde Francia a finales de la década, pues resultaba más dificultoso obtener licencias para Estados Unidos. ⁹³ De hecho, no fue aprobada ninguna licencia para importar desde este país entre 1948 y 1950; y las autorizadas, salvo la partida de 1945, eran únicamente para la compra de aperos y repuestos. ⁹⁴ Por si fuera poco, International Harvester dejó de vender a crédito a todos los importadores españoles, práctica que no cambió, por el pago a 60 días, hasta 1966. ⁹⁵

Como otras empresas estadounidenses, International Harvester también ideó iniciativas diversas para poder repatriar tras la Guerra Civil los saldos bloqueados en España. Así, se buscaron compañías interesadas en comprar las pesetas en su poder, se estudió la posibilidad de acogerse a un programa especial de exportación de sherry a Estados Unidos —que implicaba el pago de un 30% del importe en pesetas— y se planteó la compra de propiedades en España. Finalmente, ninguna de estas propuestas fue desarrollada. La deuda contraída con la matriz antes de 1936, por un importe de 67.244,48 dólares, fue liquidada en ocho años más tarde, gracias a un acuerdo con el National Foreign Trade Council. ⁹⁶ Sobre el resto, CIMA no figura entre las empresas que, según la información recabada por el servicio diplomático estadounidense, contaban con saldos bloqueados en el país en 1949 (Capítulo 3, Cuadro 3.). Como empresa española, probablemente la información nunca llegó a la embajada. Pero es que, además, la deuda pendiente de CIMA con International Harvester Export Co. —la filial del grupo encargada de las ventas fuera de Norteamérica— fueron saldados gracias a un crédito concedido por la propia multinacional —en concreto, por International Harvester Corporation, la sede central del grupo—. ⁹⁷

⁹² WHS, MBD 54 y MSGM 19 (08/06/46). IH no se benefició, por tanto, de las importaciones autorizadas en 1941 por el mismo Ministerio (véase apartado 5.2).

⁹³ WHS, MSGM 16 (21/06/43) y MBD 69 (12/03/49).

⁹⁴ WHS, MSGM 22-25. Recordemos que, como vimos en el Capítulo 4, buena parte de las pocas divisas existentes se destinaban por esas fechas a pagar a ITT como consecuencia de la nacionalización de Telefónica.

⁹⁵ WHS, Box 630, File 5352, H.A. Davies to E.A. Alvigini and A. Menéndez, 29 December 1965.

⁹⁶ WHS, MSGM 17 (15/07/43) y MBD 45 y correspondencia de WHS, Box 629, File 5326.

⁹⁷ WHS, MSGM 24.

En cualquier caso, por esas fechas CIMA ya había superado los años más difíciles, como muestran sus resultados económicos (Apéndice 5.6). Con la nueva década se iniciaba una etapa más halagüeña. En efecto, las transformaciones que, aun tímidamente, comenzaron a gestarse en la economía y en la agricultura españolas en los cincuenta facilitaron que tanto la demanda como la oferta de maquinaria agrícola comenzaran a recuperarse. Como ya vimos en el apartado 5.2, la mayor disponibilidad de maquinaria fue posible gracias a los inicios de la fabricación nacional de tractores, como consecuencia de un nuevo marco legislativo; cierta recuperación de los tradicionales (y pequeños) fabricantes españoles de aperos agrícolas; y la ayuda económica proporcionada por Estados Unidos desde 1950. Esta nueva etapa también implicó mejores resultados económicos para CIMA y un cambio en la estrategia de International Harvester en España. Comencemos por lo segundo.

Con la nueva década, tal y como resumimos en el apartado 5.2, el régimen franquista reanudó sus esfuerzos para promover la fabricación de tractores en el país, a partir de tecnología extranjera pero componentes nacionales. Ello se tradujo en la concesión, en 1952, de dos autorizaciones, a Motor Ibérica y Lanz Ibérica, a las que siguieron cinco más en los siguientes años. International Harvester fue instada por el propio gobierno –desconocemos desde qué instancia– para que también participara en el primer concurso, creando una fábrica o adquiriendo la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), fabricante de maquinaria agrícola adscrita al INI.⁹⁸ El marcado tinte nacionalista de la política económica española, que tenía una traducción directa en las restricciones aún existentes a la participación de capital extranjero en firmas españolas y en las perennes dificultades para repatriar beneficios, hicieron que la empresa de Chicago no se mostrara por la labor; al menos sin garantías en firme en relación a un trato preferencial respecto a las restricciones anteriores, además de una exención arancelaria a la importación. Desconocemos si hubo mayores conversaciones al respecto, pero lo máximo que IH llegó a implicarse en la fabricación en España fue concediendo una licencia, desde su filial británica, a SACA para que fabricara uno de sus modelos. Como ya hemos visto, este proyecto formó parte de las autorizaciones concedidas a lo largo de la década de los cincuenta. En 1962, SACA canalizaba la mayor parte de las ventas de tractores IH en España:

⁹⁸ National Archives and Records Administration (NARA), Record Group (RG) 59, Decimal File (DF) 1950-54, Box 5028, Embassy in Spain to the State Department, 21 March 1952.

1.103 unidades, mientras CIMA, MACSA y Molina, el resto de agentes en el país, habían vendido 321, 71 y 52 tractores, respectivamente.⁹⁹

Para estas fechas, a tenor de la fragmentada información disponible, la ayuda estadounidense y la reanudación de las importaciones habían facilitado que la actividad de CIMA, así como de Molina y MACSA, comenzara a remontar.¹⁰⁰ Tan sólo contamos con información de las ventas y beneficios de la primera (Apéndice 5.6), pero sabemos que MACSA, que ya no contó con la exclusividad de ningún modelo de la multinacional, era de los pocos fabricantes españoles que contaba con una red, aunque pequeña, de sucursales en el país.¹⁰¹ Aún con eso, International Harvester ocupaba en 1962 la séptima posición en el mercado de tractores importados; la cuarta (o 7% de las ventas totales) si incluimos los tractores ensamblados por SACA.¹⁰² Y eso que, a juzgar por CIMA, ventas y beneficios se habían multiplicado por cuatro en 1961 en relación al año anterior (Apéndice 5.6), como consecuencia de la reducción de los aranceles. Precisamente el breve tiempo en que tal reducción estuvo vigente, junto con las crecientes ayudas a los modelos de fabricación nacional, impulsarían un cambio en la estrategia de International Harvester poco más tarde.

5.3.2 Hacia la fabricación en España (1963-1967)

En el verano de 1963, H. Davies, alto ejecutivo de la división internacional de IH, se mostraba tajante en su evaluación sobre las perspectivas de la filial española: *“The position is that if we do not manufacture tractors in Spain, we will be out of the market”*.¹⁰³ Con ello se hacía eco de los temores expresados por Ernesto Alvigini, el nuevo director general de CIMA y su hombre de confianza en España, tras una entrevista a principios de año con el director general de Industrias Siderometalúrgicas, Juan Manuel Elorduy.

A juicio de Alvigini, International Harvester debía establecer sin demora una fábrica de tractores en el país. Así lo aconsejaban la progresiva mecanización del

⁹⁹ AGA, (11) 1.07 61/3893, “Ventas de tractores por empresas en 1962”.

¹⁰⁰ Todos ellos se beneficiaron, al menos, del crédito americano de 1950. No hemos localizado ninguna mención directa a la ayuda económica del 53, pero la información disponible para los años cincuenta es escasa. Sobre el crédito de 1950, WHS, MBD 85 (15/06/51) y 86 (06/25/51) and MGSM (25/06/51); NARA, RG59, DF 1950-54, Box 5028, Embassy in Spain to the State Department, 21 March 1952.

¹⁰¹ Sobre la no exclusividad de MACSA, WHS, Box 629, File 5329, J. Múgica to IH Export, 13 April 1949. El alcance de su red comercial, en Martínez Ruiz (2007), p. 276.

¹⁰² AGA, (11) 1.07 61/3893, “Ventas de tractores por empresas en 1962”; and WHS, Box 1038, File 18848, “Tractor Manufacturing Proposal”, 12 December 1963, p. 6.

¹⁰³ Carta de Davies a Jack L. Camp (su superior) de 24/07/63, WHS, Box 1038, File 18848.

campo, que, según los bastante acertados cálculos del ejecutivo americano, se traduciría en una venta de 22.000-25.000 tractores anuales en los siete u ocho siguientes años¹⁰⁴; así como el crecimiento del país augurado desde diversos organismos internacionales; la protección brindada por el Estado a los fabricantes nacionales, que incluía créditos para los agricultores que adquiriesen modelos españoles; y, en el corto plazo, el anuncio por parte del gobierno, ante la presión de los productores españoles, de una reducción para ese mismo año de las unidades importadas autorizadas, en nada menos que un 50 y 80% respecto a 1961 y 1962, respectivamente.¹⁰⁵ Según Davies, este nuevo viraje proteccionista respondía al deseo del gobierno español de consolidar la industria nacional antes de la liberalización que implicaría su futura integración en el Mercado Común, integración que el ejecutivo americano calculaba en diez años (1973).

La supervivencia de las casas importadoras de tractores agrícolas, por tanto, peligraba. Y lo mismo podía suceder con la importación de tractores oruga, de uso en ingeniería civil y con una demanda en alza en los inicios del desarrollismo. Pegaso acababa de anunciar su entrada en dicho segmento, de la mano de Allis Chalmers y su filial italiana, con lo que International Harvester perdería las compras realizadas por el Instituto Nacional de Colonización, que previsiblemente sería obligado por el Estado a adquirir los tractores, hasta entonces importados, al nuevo fabricante. Las ventas de camiones, finalmente, no habían sido nunca importantes, pues se trataba de un mercado copado por Ford y las empresas del Instituto. En definitiva, a no ser que la multinacional decidiera cambiar de estrategia en España, claramente quedaría arrinconada, justo por las mismas fechas en que John Deere le pasaba por delante como principal fabricante mundial de maquinaria agrícola. Y el mercado español era prometedor. En palabras de Alvigini, "Spain today is building the foundation for what may very well turn to be Europe's newest economic miracle".¹⁰⁶

Los argumentos de Alvigini resultaron convincentes en Chicago. Poco más tarde, International Harvester decidió lanzarse a la fabricación de tractores en España,

¹⁰⁴ Como puede comprobarse en el Apéndice 5.2, donde se recoge el número de tractores finalmente matriculados, las estimaciones de Alvigini eran bastante acertadas.

¹⁰⁵ WHS, Box 1038, File 18848, H. Davies to J. Camp 24/07/63 y de 15/10/63, y estudio de mercado elaborado por CIMA con fecha 12/12/63; informe de Alvigini a Davies de 16/01/63, WHS, Box 630, File 5350; y carta de E. A. Welles (directivo de la casa matriz de IH) a Alvigini de 20/12/63, WHS, Box 629, File 5326.

¹⁰⁶ WHS, Box 1038, File 18848, estudio de mercado elaborado por CIMA con fecha 12/12/63.

en asociación con su representante en la zona noroeste del país, MACSA.¹⁰⁷ A la par que en México y Sudáfrica, se proyectaba producir una nueva gama de tractores a partir de motores diesel fabricados en la planta alemana de Neuss, concentrándose en aquellas potencias, de 45 a 55 HP, que estimaban serían las de mayor crecimiento futuro en toda Europa –con cuotas de mercado entre 15 y 20%– y que, de hecho, ya se fabricaban en otras plantas del Viejo Continente, pero no por sus competidores en España.¹⁰⁸ Entretanto, se cedería una licencia a MACSA para que fabricara uno de los modelos de cosechadoras de la multinacional americana, hasta que la nueva empresa, International Harvester de España (IHE), pudiera hacerse cargo. IHE, además, pasaría a ser la única importadora y distribuidora de los productos del grupo americano –siguiendo la pauta habitual de la multinacional–; a la par que ampliaría las redes de comercialización y servicio post-venta existentes, contratando nuevos distribuidores financieramente solventes.¹⁰⁹ Las directrices técnicas, comunes a las plantas mexicana y sudafricana, corrieron a cargo de los ingenieros de la filial germana, pero los hombres de MACSA resultaron vitales para planificar el obligado mayoritario componente nacional, para lo que no se preveían grandes dificultades.¹¹⁰ La localización de las instalaciones de MACSA, en Pamplona, permitía acogerse, además, a importantes ventajas fiscales, entre otros beneficios.¹¹¹ Para ello la nueva empresa, empero, debía ser española. Por esta razón, se decidió que IH suscribiría el 35% de su capital, si bien mantendría su control a través de un contrato privado por el que la acción del resto de los accionistas –MACSA y varios bancos vinculados a ésta (Crédito Navarro, Unión Industrial Bancaria y Banco Europeo de Negocios– quedaba subordinada a las decisiones de los representantes de la multinacional en el Consejo.¹¹² En virtud de este contrato, IH se reservaba además el derecho de compra

¹⁰⁷ Información siguiente según correspondencia varia en WHS, Box 630, Files 5350 y 5352; Box 590, File 4325; Box 1038, File 18848.

¹⁰⁸ MERL, 55/25, IH, Overseas División – European Planning Office, “World Market Survey. Wheel Tractors”, December 1961, p.3, and “World Market Survey. Wheel Tractors. 1963”, p. 1 and table IV; WHS, Box 1038, File 18848, “Tractor Manufacturing Proposal”, 12 December 1963, p. 6. De los tres grandes fabricantes españoles, la producción de Lanz se concentraba en modelos inferiores, mientras que MISA y Barreiros en los de 52 HP

¹⁰⁹ WHS, Box 1038, File 18848, A. Menendez to E. A. Alvigini, 12 December 1963.

¹¹⁰ Carta de Welles a Alvigini 20/12/63, WHS, Box 629, File 5326. Sorprendentemente, en el estudio de mercado realizado por CIMA a finales de 1963 a raíz de este proyecto, no se detectaban problemas importantes en la industria auxiliar. Pocos años más tarde se demostraría lo erróneo de esta observación. El estudio en WHS, Box 1038, File 18848.

¹¹¹ Dentro de la política de planificación indicativa alentada por la Diputación foral en los años del desarrollismo, planificación que precisamente mostró predilección por las industrias del metal y, dentro de éstas, por las del sector de la automoción y auxiliares. Véase De la Torre (2005).

¹¹² Informe de Clarence M. Redifer de 17/12/63, WHS, Box 1038, File 18848; carta de Alvigini a Davies de 26/04/66, WHS, Box 629, File 5327

preferente sobre las acciones de sus socios si éstos decidían retirarse. Este proyecto, sin embargo, nunca vería la luz. Las dificultades que la empresa pública SACA atravesaba terminarían condicionando, y mucho, los planes iniciales de la firma estadounidense.

La relación entre IH y SACA se remontaba, como hemos visto, a 1959, cuando la firma sevillana obtuvo una licencia de la filial británica de la primera para ensamblar algunos de sus modelos de tractores, el B-275 y el B-450, en España. La trayectoria de la española desde entonces distó mucho de ser un éxito. Tres años después no había conseguido, ni había visos de que lo consiguiera, su objetivo de nacionalizar buena parte del tractor ensamblado.¹¹³ Muy al contrario, precisaba de una fuerte inyección de capital que permitiera modernizar sus instalaciones, necesidad que le llevó a buscar nuevos socios financieros y tecnológicos extranjeros, o estrechar la relación con la multinacional de Chicago.¹¹⁴ A principios de 1962 llegó a elevar una oferta de *joint-venture* a la segunda, con unas condiciones, a juicio de los directivos de CIMA, tan desventajosas, que ni siquiera fue comunicada a la casa matriz.¹¹⁵ A pesar de ello, cuando IH comenzó a perfilar su estrategia para dar el salto a la fabricación en España, se contempló algún tipo de asociación con SACA o incluso su adquisición; tal y como, por otro lado, Elorduy había sugerido a Alvigini en aquella entrevista que llevó al directivo de CIMA a recomendar la creación de una planta de producción en España. La mala imagen de SACA en el mercado, su sobredimensionamiento, su localización y lo pésimo de su oferta hicieron desechar, sin demasiadas cavilaciones, esta opción.¹¹⁶ La posición del Ministerio de Industria y del INI, sin embargo, obligó a la multinacional replantearse su posición en los meses siguientes, dando inicio a unas arduas conversaciones entre las empresas sevillana y estadounidense. Los principales interlocutores por parte española fueron Moreno de la Cova, presidente de SACA, Eugenio Callizo, director general de la sevillana, y Claudio Boada, presidente del grupo Pegaso; Davies, Alvigini y Menéndez por parte de la multinacional, y Daniel Múgica por parte de MACSA, pues se preveía que la empresa navarra participara con un pequeño porcentaje en la nueva empresa.

¹¹³ Martínez Ruiz (1997), p. 406. Tan sólo un 30% del B-275 era de fabricación nacional. Informe de Alvigini (CIMA) a Davies (IH, Chicago) de 16/01/63. WHS, Box 630, File 5350. Memorandum acuerdos alcanzados (31/08/64) en WHS, Box 630, File 5351.

¹¹⁴ SACA, *Annual Report* 1963.

¹¹⁵ WHS, Box 1038, File 18848, J.L. Camp to H.O. Bercher, 24 February 1965.

¹¹⁶ Documentación en la que se basa este apartado en WHS, Box 1038, File 18848; Box 630, File 5350, 5351 y 5352; Box 631, File 5353 y 5354; Box 629, File 5326 y 5327; y Box 711, File 7512.

El principal punto de desencuentro fue la negativa de IH de asumir las cargas financieras y de personal de SACA, tal y como ésta y, sobre todo, el INI, pretendían. Sólo alcanzaron un acuerdo, a mediados de 1964, tras la intercesión del ministro de Industria Gregorio López Bravo y la salida de Suanzes del Instituto.¹¹⁷ SACA transigía en la condición impuesta por la firma estadounidense –y que implicaba, entre otras cosas, asumir el coste del necesario reajuste de plantilla– y continuaba ensamblando tractores bajo licencia de IH –aumentando el componente nacional del 30% alcanzado hasta el 50%– hasta que estuvieran a punto los nuevos modelos, cuando también se cancelaría tal licencia.¹¹⁸ El INI, por su parte, se comprometía a conseguir las licencias necesarias para ello durante los dos años siguientes. E International Harvester se encargaba de reorganizar la empresa, poner a disposición de la resultante sus redes de distribución mundiales, canalizar toda la actividad de la marca en España –CIMA sería absorbida– y alcanzar al menos el 70% de componente nacional de los tractores fabricados. MACSA continuaría como concesionario en aquellas áreas de su influencia. El reparto del capital social de International Harvester de España (IHE), como se denominaría la nueva empresa, aparece recogido en el Cuadro 5.7; como también los criterios de tal reparto. El control de la marca de Chicago, empero, era aún mayor, pues el grupo capitaneado por los Múgica, que englobaba a MACSA y el resto de los accionistas a excepción del Instituto, actuaría a su favor en virtud de un acuerdo privado.¹¹⁹ A cambio, entre los 5 consejeros a designar por IH, figuraría a un hombre del grupo navarro.¹²⁰ El resto del Consejo de Administración estaría formado por dos consejeros nombrados por el INI, dos por MACSA y uno por el resto de los inversores.

¹¹⁷ Carta Davies a Camp, 31/01/64. WHS, Box 1038, File 18848. Frente a la opinión que merecía Suanzes, en reiteradas ocasiones se habla, por el contrario, del buen talante del ministro, que topaba con las pegas del INI y de la propia SACA. Véase también Informe/resumen elaborado por Camp el 24/02/65. WHS, Box 1038, File 18848. La intermediación del ministro en el informe-resumen elaborado por Camp el 24/02/65. WHS, Box 1038, File 18848. Si bien en la carta a Davies, además de indicarle que había hablado con el INI, enfatiza que sentiría que no se llegara a un acuerdo porque las dos partes saldrían perjudicadas. Carta de López Bravo a Davies de 23/06/64. WHS, Box 630, File 5351. Sobre la injerencia del INI en la empresa privada, véanse San Román (1999) y los ejemplos recogidos en Gómez Mendoza (2000b).

¹¹⁸ En concreto el modelo E-275, el único ensamblado en la práctica por SACA. Memorandum acuerdos alcanzados (31/08/64) en WHS, Box 630, File 5351. También, correspondencia antes y después sobre el mismo tema.

¹¹⁹ Informe de Booth (Law Department, IH Chicago) de 15/03/65. WHS, Box 1038, File 18848; Informe de IH. Davies a IH de 21/02/66. WHS, Box 711, File 7512. Copia del borrador de acuerdo entre MACSA e IH en informe de Booth de 15/03/65. WHS, Box 1038, File 18848.

¹²⁰ Informe de Booth (Law Department, IH Chicago) de 15/03/65 y carta de Davies a Camp de 15/03/65. WHS, Box 1038, File 18848.

CUADRO 5.7**REPARTO DEL CAPITAL SOCIAL DE INTERNATIONAL HARVESTER DE ESPAÑA**

	Previsto en de julio 1964		Marzo 1965	
	Capital (miles ptas.)	%	Capital (miles ptas.)	%
IH	120.000	40,00	195.000 (3.250.000\$)	48,75
INI	66.900	22,30	120.000	30
Grupo Múgica:	80.100	26,70		
Otros	33.000	11,00		
MACSA			45.000	11,25
Crédito Navarro			15.000	3,75
Unión Industrial Bancaria			15.000	3,75
Banco Europeo de Negocios			10.000	2,5
Total	300.000		400.000	

Notas:

1. En la inversión de IH se incluye valor CIMA (30 millones ptas. inicialmente, aunque revisión a mediados de 1965) y en la de INI valor instalaciones físicas de SACA (100 millones más otros 20 por existencias). En grupo Múgica, por otro lado, se incluye MACSA y Crédito Navarro. Múgica arrastra también Unión Industrial Bancaria y Banco Europeo de Negocios (siempre tratados en bloque).
2. Hasta agosto de 1964, de la parte de otros sólo se indican que serán bancos españoles. Aunque no se especifica en la documentación de ese momento, lo más probable es que fueran los que en marzo de 1965 figuran como socios.
3. Tipo de cambio aplicado: 1 dólar = 60 ptas.
4. CIMA, por razones fiscales, se incorporaría a IHEsp cuando ésta ya llegara algún tiempo constituida.
5. Banco Europeo de Negocios: banco industrial entre cuyos accionistas se encontraba, entre otros bancos europeos, el First National Bank of Boston. Carta Revuelta a Redifer de 29/05/70. WHS, MCC MSS 62, Box 629, File 5326.

Fuentes: datos de julio en informe de 10/07/64 realizado por Camp. Datos de agosto en informe Davies de 31/08/64. WHS, MCC MSS 62, Box 1038, File 18848. Datos marzo 1965 en informe de Booth (Law Department, IH Chicago) de 15/03/65. WHS, MCC MSS 62, Box 1038, File 18848.

Las razones de una maltrecha SACA, que sólo aportaba sus instalaciones y existencias, para aceptar el acuerdo estaban claras. Para MACSA era una oportunidad para expandirse. Pero, ¿por qué IH terminó accediendo? Un cúmulo de factores hizo inviable otra alternativa. Para empezar, el ministro de Industria retiró su apoyo inicial al proyecto con MACSA. Ello, y la posibilidad de que SACA cancelara su contrato con la filial británica, implicaba que IH se quedaría fuera del mercado español justo cuando otros competidores intentaban introducirse, como Massey Ferguson, en conversaciones informales con SACA.¹²¹ López Bravo, además, le había garantizado que no se concederían nuevas autorizaciones en el sector –a pesar de las presiones que aseguraba existían– y que le proporcionaría las licencias necesarias para continuar ensamblando, durante dos años, el modelo británico, a fin de asegurar unos ingresos mínimos mientras se modernizaba la planta y de hacer más gradual el ajuste de plantilla necesario. El ministro auguraba, asimismo, la pronta reducción de las

¹²¹ Carta Davies a Camp, 31/01/64. WHS, Box 1038, File 18848.

restricciones a la inversión directa extranjera en las empresas españolas, con lo que IH podría ampliar el capital suscrito.¹²² Por último, los estudios realizados al iniciarse las conversaciones, siempre en colaboración con sus socios de Pamplona, hacían factible el proyecto. Y no hemos de olvidar, aunque no se mencione explícitamente en la documentación manejada, cómo el competidor más directo de la multinacional en el campo de la maquinaria agrícola, John Deere, se estaba consolidando en el mercado español (apartado 5.2).

El acuerdo fue aprobado por el Consejo de Ministros en enero de 1965. Inmediatamente después, Davies y Alvigini, junto con Javier Múgica (uno de los directivos, y miembro de una de las familias fundadores, de MACSA), se pusieron en marcha para organizar las nuevas instalaciones y ampliar los estudios sobre la industria auxiliar nacional. A ellos le siguieron en los meses siguientes diversos ejecutivos de la multinacional, procedentes tanto de Chicago como de otras filiales del grupo. Siguiendo las mismas pautas desarrolladas en la recién inaugurada planta mexicana, se fabricarían en España dos modelos de tractores de potencia media, el E-523 y el E-624, de mayor potencia a los del proyecto con MACSA y cuya salida al mercado europeo estaba planeada para mediados de ese mismo año. Para su producción en España se utilizarían inicialmente componentes de las fábricas francesa y alemana, que serían sustituidos por nacionales de manera progresiva hasta incluso un 80%. Para lograr este objetivo se crearía un departamento propio de ingeniería en Sevilla, constituido por cuatro personas que, salvo el ingeniero jefe (Marstersen), podrían sacarse de las filas de SACA.¹²³ La nueva planta, como en México, sería menos automatizada que su homóloga alemana.¹²⁴

En definitiva, la casa americana planeaba la completa transformación y extensión de las que habían sido hasta entonces sus actividades en España, no sólo en cuanto a la fabricación, sino también respecto a la distribución y el servicio post-venta de sus productos. Como desde hacía décadas en otros mercados europeos y norteamericanos, la nueva red de ventas se basaría en concesionarios independientes, a partir de la organización existente de MACSA. La empresa navarra, que pasaría a concesionario, contaba ya con 36 sucursales, pero aún existían zonas

¹²² En el proyecto inicial con MACSA, ya se había sondeado a López Bravo para que IH poseyera más del 50% del capital, pero sin resultado. Informe de R. Booth (abogado de la división legal de IH) de 15/03/65 y carta de Davies a Camp de 15/03/65, WHS, Box 1038, File 18848; y carta de Davies a Alvigini de 31/08/64 y 15/10/64, respuesta de Alvigini de 12/11/64 e informe de 26/09/64, WHS, Box 630, File 5351.

¹²³ Informe de Letsinger a Camp de 24/05/64. WHS, Box 631, File 5353.

¹²⁴ Informe de S.J. Perkins de 29/08/64. WHS, Box 630, File 5351.

sin cubrir.¹²⁵ La red se coordinaría desde Sevilla, donde se establecía el domicilio social de IHE, aún manteniéndose las dependencias madrileñas como oficina comercial en la capital. La red de IHE se encargaría asimismo de la comercialización de equipos industriales y camiones, que serían de importación; arrinconándose así, a favor de la nueva empresa, las peticiones de Pegaso y Barreiros para fabricar los últimos con licencia de la multinacional.¹²⁶ La dirección de IHE recaería sobre personal de la multinacional, encabezados por Alvigini, Menéndez y Ballestero, de CIMA, en calidad de presidente, director general y secretario, respectivamente.¹²⁷ El personal directivo de SACA ocuparía puestos de menor rango, tras un periodo de formación en la matriz o en otras filiales de International Harvester.¹²⁸

Los problemas de la multinacional para extender su actividad en España estaban, sin embargo, muy lejos de resolverse. En primer lugar, International Harvester de España no se constituyó hasta febrero de 1966, varios meses más tarde de lo proyectado. La razón radicó en el empeño de SACA –y especialmente de Claudio Boada, representante del INI en su Consejo y luego presidente de Pegaso– de suministrar una serie de pedidos pendientes al gobierno cubano, ventas que permitieron temporalmente sanear su situación financiera.¹²⁹ Pero IH, que en virtud de la legislación estadounidense no podía estar relacionada con operaciones comerciales con la isla caribeña. Tampoco SACA aprobó la creación de otra empresa, a absorber posteriormente por IHE, desde donde realizar estos pedidos.¹³⁰ En conclusión, IH se vio obligada a posponer el proyecto. Si bien este retraso no implicaba grandes perjuicios para la nueva empresa, sí que el Ministerio de Industria, entre tanto, diera luz verde al acuerdo entre Motor Ibérica y Massey Ferguson por el que la primera

¹²⁵ Carta de Davies a Camp de 31/08/64. WHS, Box 630, File 5351; Informe enviado por Alvigini a Callizo (SACA) el 09/08/65. WHS, Box 630, File 5351; Carta Alvigini a Johnson de 08/02/66, WHS, Box 629, File 5327. Sobre Molina no se indica nada, pero por resto información, como creación de un almacén en Sevilla, parece que quedaría englobado dentro de la nueva red.

¹²⁶ Información a partir de correspondencia varia depositada en WHS, Box 630, File 5352; e informes de M. Johnson (ejecutivo de la casa matriz) de 21/02/66 y 22/02/66, WHS, Box 629, File 5327.

¹²⁷ “Proposed steps to accomplish manufacturing project in Spain”, adjuntado en informe de Booth de 15/03/65. Ballestero sería sustituido, en su calidad de secretario, pero también asesor legal de IH en España, por Víctor Carrascal, del bufete de Melchor de las Heras y tras haber apartado la posibilidad de contratar a Garrigues, propuesto por Boada pero que ya trabajaba para la competencia (John Deere). Como vimos en el Capítulo 3, tanto Melchor de las Heras como Garrigues trabajaron habitualmente para las empresas americanas en estos años. Carta de Davies a Menéndez de 18/01/66 y carta de Davies a Booth de 01/02/66. WHS, Box 631, File 5354

¹²⁸ “Proposed steps to accomplish manufacturing project in Spain”, adjuntado en informe de Booth de 15/03/65; y Propuesta de Davies de 10/03/65, WHS, Box 1038, File 18848;

¹²⁹ SACA, Memoria Anual (1959-1965), AHINI.

¹³⁰ Alvigini propuso para ello varias fórmulas en junio de 1965, ninguna aceptada por SACA. Carta de Alvigini a Davies de 02/06/65. WHS, Box 630, File 5351.

fabricaría en España modelos de la británica; y que este mismo Ministerio hubiera incrementado el porcentaje acordado de componentes nacionales, de un 70 a un 90% –porcentaje que podía lograrse (los estudios de IH contaban con un 80%) pero a un coste muy elevado—.Y para completar este panorama, los directivos americanos se llevaron una sorpresa muy desagradable cuando finalmente accedieron a la planta sevillana: las instalaciones precisaban de mayores reparaciones de las inicialmente proyectadas, las existencias eran reducidas y obsoletas en su mayoría, y se había interrumpido el ensamblaje de los tractores IH bajo licencia británica y la petición de las licencias de importación correspondientes, cuando, además, el gobierno se negaba a conceder más licencias hasta no comenzar a ver resultados del nuevo proyecto¹³¹. A todo ello se unieron crecientes conflictos laborales en la planta sevillana. El plan de despidos y jubilaciones anticipadas desarrollado por SACA fue objeto de denuncia por parte de la correspondiente Delegación Provincial de Trabajo, quien consideraba a IH España como sucesora y responsable de lo ocurrido. Estas acusaciones, respaldadas desde el INI y SACA –salvo su presidente, Félix Moreno de la Cova, que intercedió a favor del grupo americano–, finalmente se resolvieron con la financiación de parte de los despidos por la multinacional.¹³²

Aún con estos inconvenientes, en mayo de 1966, tres meses más tarde de la constitución de IHE, el departamento de ingeniería ya estaba trabajando en firme sobre las especificaciones llegadas desde Neuss, tras una visita de formación a dicha fábrica –por parte tanto de Martersen, el ingeniero jefe, como de otro ingeniero procedente de SACA–.¹³³ Otro ejecutivo de la multinacional, Hinshaw, estaba reorganizando la contabilidad y el control de existencias tanto en la planta sevillana como en MACSA. La puesta a punto de la planta, no obstante, estaba llevando más tiempo del planeado; entre otras razones por las dificultades para encontrar fabricantes españoles de recambios, mientras la planta se reorganizaba para hacerse

¹³¹ Según Martínez Ruiz (1999, p. 409), la filial británica de IH tenía la intención inicial de romper el acuerdo de licencia en 1964. La documentación aquí manejada, sin embargo, no indica que éste fuera el propósito desde Chicago.

¹³² Ajuste al que se unieron los despidos tras la disolución de la sociedad. Reunión nº 4 CA de IHEsp (13/01/67), WHS, Box 629, File 5327. Carta de Booth a McCormick (directivo de IH) de 25/01/67. WHS, Box 1038, File 18848. En septiembre de 1967 se llega a un acuerdo con la delegación sevillana: además de los pagos que realizara SACA, IH haría una aportación entre 223.500-225.000\$ a destinar a los trabajadores parados. Esta cantidad, no obstante, era algo más elevada de la inicialmente propuesta por IH. Carta de Booth a Alvigini de 05/09/67, WHS, Box 1038, File 18848.

¹³³ Informe de Pusey de 03/06/66. WHS, Box 631, File 5353; Carta Alvigini a Johnson de 26/03/66 y carta Alvigini a Martensen de 23/05/66. WHS, Box 629, File 5327. Carta a Davies de 22/01/66. WHS, Box 631, File 5354; Informe de Hinshaw a IH de 01/07/66. WHS, Box 631, File 5353.

cargo de su producción.¹³⁴ Y es que a lo largo de este año se hizo patente la inviabilidad económica del proyecto. Los estudios realizados dos años antes habían infravalorado la inversión a realizar, que nuevas valoraciones, tanto de Alvigini (encargado de las primeras) como de otros ejecutivos americanos, incrementaban hasta en un 60%.¹³⁵

Estos mayores costes llevaron a IH a barajar diversas alternativas para reducir los costes de explotación, desde externalizar la producción de algunos componentes – a pesar de la dificultad, cada vez más evidente, para encontrar suministradores adecuados¹³⁶– o fabricarlos para otras marcas –a partir de la fundición que incluía el patrimonio de SACA, contactándose para ello con John Deere Ibérica¹³⁷–; hasta volver a fabricar el modelo británico anteriormente ensamblado por SACA –idea que antes se había descartado por lo anticuado del modelo– e intentar obtener algún tipo de concesión por parte del Ministerio de Industria, como la reducción de los porcentajes de nacionalización –incrementándose las importaciones desde las fábricas francesa y alemana y trasladando a la segunda las pruebas de calidad de los componentes fabricados en España–, exenciones fiscales y, como último recurso, operar en una planta del Estado a cambio de una comisión.¹³⁸ Ninguna de estas propuestas llegaría a buen puerto y, finalmente, tras una entrevista de Alvigini con López Bravo, IH decidió abandonar el proyecto en mayo de 1967. Un mes antes, el INI había realizado un estudio sobre la rentabilidad de SACA si operara de manera independiente, algo que el propio José Sirvent calificó de “absolutamente inviable”, recomendando solucionar el problema con los trabajadores despedidos para que IH pudiera cuanto antes poner a punto la fábrica.¹³⁹ Pero por esas fechas IH había concentrado la producción europea de la línea proyectada en España en las plantas francesas y alemanas: mientras en Neuss se fabricaban los motores diesel, en Dizier las transmisiones y otros

¹³⁴ informe de Hon de 27/07/66, WHS, Box 631, File 5353.

¹³⁵ Informe de Camp 15/12/66 tras entrevista con López Bravo. WHS, Box 631, File 5353. Véase el estudio final presentado por Alvigini el 30/11/66 WHS, Box 631, File 5353. Bercher insistía en lo mismo Informe de 19/12/66. WHS, Box 629, File 5327.

¹³⁶ Carta de Alvigini a R. Hon (directivo de IH Chicago) de 29/10/66 e informe de este último de 15/03/66, WHS, Box 631, File 5353.

¹³⁷ Carta de Johnson a McCormick de 28/03/67, WHS, Box 1038, File 18848. En otro informe, Alvigini propone contactar también con Massey Ferguson/Motor Ibérica, sin que hayamos encontrado más información al respecto. Informe de Alvigini a Hon de 19/12/66, WHS, Box 631, File 5353.

¹³⁸ Informe de IH (02/12/66), de Alvigini (19/12/66) y de Camp (15/12/66), WHS, Box 631, File 5353; Informe de 04/05/67, WHS, Box 1038, File 18848.

¹³⁹ Informe Sirvent de 26/04/67, AHINI, Doc. 337, Caja 4035 “Estudios, Informes y Proyectos”.

componentes, y en Heidelberg las carrocerías; con las consiguientes economías de escala que esta integración conllevaba.¹⁴⁰

Pocos días más tarde, era liquidada la filial española, a pesar de la oposición de SACA y, especialmente, Boada.¹⁴¹ IH devolvió íntegramente el capital aportado a MACSA; la empresa del INI, por su parte, recuperó la planta sevillana y percibió una compensación por la depreciación de las instalaciones, el uso de existencias y como ayuda al programa de despidos, entre otros conceptos. Curiosamente esta última cantidad se pedía simplemente para lavar la imagen de la empresa (en palabras de los directivos estadounidenses, “*political considerations required them to obtain a token indemnity*”); puesto que a cambio SACA se ofreció a hacerse cargo de todos los gastos de la planta antes de lo previsto, calculándose ambas cuantías similares.¹⁴² IH enjugó unas pérdidas totales de más de 1.300.000 dólares –CIMA había obtenido un beneficio neto, en 1966, de 137.000 dólares–. La empresa sevillana tenía buenos motivos para acceder antes a sus antiguas instalaciones, pues tras la liquidación retomó su actividad como fabricante de aperos agrícolas. Los muy mediocres resultados alcanzados forzaron su cierre en 1971.¹⁴³ MACSA tampoco pasó por una mejor coyuntura e International Harvester, por su parte, volvió a cambiar de estrategia en España poco más tarde.

5.3.4 La vuelta a los orígenes: filial comercial y acuerdos de representación (1967-1975)

Tras la aventura con SACA, IH continuó operando en el mercado español a través de CIMA, denominada International Harvester Spain S.A. (IHS) desde 1970, fecha a partir de la cual se convirtió en el único importador, y distribuidor al por mayor, de los productos de la marca. En un contexto de cambio en la dirección del grupo, como consecuencia de los pobres beneficios cosechados en los sesenta, se multiplicaron los esfuerzos en España para, bajo la supervisión de un nuevo director general, extender

¹⁴⁰ International Harvester, *Annual Report 1964-1965*.

¹⁴¹ Reunión del CA de 23/05/67. López Bravo, aunque sin entusiasmo, lo acepta un día más tarde. Johnson y McCormick se desplazan a España. Informes Booth de 12/05/67 y 29/05/67. Informe de Alvigini de 09/06/67, WHS, Box 1038, File 18848.

¹⁴² Informe de McCormick de 17/05/67, Informe de Booth de 03/07/67 y carta de Booth a Alvigini de 05/06/67, WHS, Box 1038, File 18848.

¹⁴³ SACA, Memoria Anual (1971), AHINI.

una red comercial considerada pobre y fragmentaria.¹⁴⁴ A la sazón, las ventas de tractores IH no superaron el 4% de las ventas totales a lo largo de los años sesenta.¹⁴⁵ Y, al menos a principios de 1965, desde Chicago estaban alarmados por la reducida, y en disminución, cuota de mercado en el caso de las cosechadoras.¹⁴⁶

Así, se contrataron más representantes que operaban bajo la supervisión de IHS. Entre los nuevos fichajes, se recuperó a un antiguo conocido, Ajuria, para distribuir maquinaria agrícola y, desde 1972, toda la gama de productos IH. Si bien a mediados de los sesenta la propia empresa consideraba que su organización comercial carecía de iniciativa, formación técnica y conocimiento del mercado¹⁴⁷, su asociación con uno de los principales bancos industriales españoles (el Banco de Bilbao), había permitido a Ajuria extenderla notablemente unos años más tarde.¹⁴⁸ En 1972, era el representante de International Harvester que contaba con la red comercial más amplia –abarcando 36 de las 50 provincias españolas– y canalizaba el 50% de las ventas de equipos industriales.¹⁴⁹

No es extraño, por tanto, que el protagonismo de Ajuria en las operaciones realizadas por IH en España fuera en aumento.¹⁵⁰ En 1974, y ante la presión de uno de sus socios financieros, el Banco de Bilbao –quien había financiado la reciente expansión territorial de la empresa vasca–, Ajuria se convirtió en distribuidor exclusivo de los productos de la marca en España.¹⁵¹ El resto de antiguos representantes, MACSA entre ellos, fueron absorbidos por Ajuria, mientras International Harvester Spain era liquidada un año más tarde.¹⁵² Con anterioridad, y desde 1972, la multinacional formó a la empresa vasca para que “*endorsed IH and thinks IH*”.¹⁵³ Para ello, personal americano procedente de Chicago y otras filiales formó a los españoles sobre cómo gestionar su empresa y adaptarla a las directrices de la multinacional

¹⁴⁴ Sobre la dirección de IH, véase Derdack (1988), pp. 181-182. Sobre los distribuidores españoles puede consultarse correspondencia diversa en WHS, Box 588, File 4280.

¹⁴⁵ Véase Apéndice 5.3 sobre fuentes.

¹⁴⁶ Por resultar caras y de dimensión excesiva en comparación a otras marcas. Correspondencia diversa sobre este asunto en WHS, Box 630, File 5352.

¹⁴⁷ Martínez Ruiz (2007), pp. 280-281.

¹⁴⁸ El Banco de Bilbao había incrementado su participación en el capital social de Ajuria del 8% en 1971 al 92% tres años más tarde. “CE, IE and Excavator Distribution for Spain. Draft”, WHS, Box 629, File 5328.

¹⁴⁹ WHS, Box 588, file 4280, F.J. Pfizer to J.E. Becker, 4 January 1972; y F.J. Pfister to J. Argerich, 1 December 1972.

¹⁵⁰ Basado en WHS, Box 629, File 5328.

¹⁵¹ Además de Sumifel, que pasó a ser controlado por el Banco de Bilbao con la adquisición de un 55% de su capital social. WHS, Box 629, File 5328, F.K. Pfister to J.A. Garda, 7 February 1975.

¹⁵² Documentación diversa en WHS, Box 588, File 4280.

¹⁵³ WHS, Box 629, File 5328, F.K. Pfister a los directores generales de las filiales de IH en el Reino Unido, Francia y Alemania, 21 September 1972.

(contabilidad y control de inventario, entre otros), además de desarrollar diversos seminarios sobre marketing y publicidad.

Casi cincuenta años más tarde de haber constituido una filial comercial en España, International Harvester volvía a operar, por tanto, exportando únicamente a través de un agente local. Los de Chicago, no obstante, volvieron en 1980 de la mano de un acuerdo con la Empresa Nacional de Autocamiones, S.A. (ENASA). En virtud de dicho acuerdo, IH adquirió el 35% de la empresa pública; mientras la última fabricaba camiones e importaba toda la línea de productos agrícolas del grupo americano. Además, se constituyó una empresa conjunta –con capital mayoritario (65%) americano– para la fabricación y distribución de una nueva línea de motores diesel.¹⁵⁴ Esta vez, la quiebra financiera de la multinacional, en un contexto depresivo a nivel mundial, dio al traste con el nuevo proyecto al poco tiempo de su comienzo.

5.4 El éxito del principiante: John Deere Ibérica

Mientras International Harvester contemplaba cómo se malograban sus proyectos para dar el salto a la fabricación en España, la empresa que poco antes le había arrebatado el liderazgo en el mercado estadounidense y en breve lo haría en el mundial, John Deere, desarrollaba, con éxito, los propios. Éxito alcanzado tras cuantiosas inversiones y profundas transformaciones en una pequeña fábrica en Getafe, al sur de Madrid, con la que se topó, casi por casualidad, al adquirir los activos de la firma alemana Heinrich Lanz.¹⁵⁵

5.4.1 Los inicios de John Deere en España: John Deere - Lanz

Los orígenes de John Deere en España se remontan a la autorización para fabricar tractores agrícolas otorgada a Lanz Ibérica (LISA) en el famoso concurso de 1952. La afortunada surgió de la asociación de la familia Medem (con un 35,5% de su capital social), los bancos Santander (30%) y Central (16%), la alemana Heinrich Lanz (15%)

¹⁵⁴ Documentación sobre el acuerdo en WHS, Box 938, File 16817.

¹⁵⁵ Así lo describen, al menos, algunos de los protagonistas más directos. Entrevista realizada a Ricardo Medem (ex-presidente y presidente de honor de John Deere Ibérica) y Luis Sánchez (ex-director general) el 14 de octubre de 2005.

y la metalúrgica Nueva Montaña Quijano (2%).¹⁵⁶ Mientras la última fabricaría, bajo la asistencia alemana, las piezas de los nuevos tractores, el Santander y el Central proporcionaban financiación al nuevo proyecto. La familia Medem, por su parte, no sólo aportaba capital a la nueva empresa; también, su conocimiento del mercado español de maquinaria agrícola, en el que llevaban trabajando varias décadas. Primero, a través de Abonos Medem, empresa creada tras la guerra por el padre del principal impulsor de LISA, Ricardo Medem González, desde la que ya se propuso montar tractores de diversas firmas alemanas.¹⁵⁷ El propio Ricardo sería artífice de la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas, la futura socia de la International, antes de que el INI se convirtiera en socio principal en 1945, seis años más tarde de su fundación.¹⁵⁸ Con Ricardo Medem y Cía., los Medem comenzaron a importar tractores, desarrollando a lo largo de los años cincuenta una red de sucursales que, si bien no tan extensa como Ajuria o MACSA, cubría buena parte del territorio peninsular.¹⁵⁹ Al menos a través de Abonos Medem, esta familia estaba vinculada con otros ejecutivos españoles ligados a los intereses alemanes en España, como Joaquín Chapaprieta, presidente de la empresa de fertilizantes y hombre de Osram en España.¹⁶⁰

Lanz, interesada en el protegido y, bajo su punto de vista, prometedor mercado español, supervisó la construcción de la nueva planta, así como la adaptación de los talleres —especialmente la fundición— de Nueva Montaña.¹⁶¹ En concreto, ingenieros de esta última visitaron la fábrica del productor germano en Mannheim; visita que fue correspondida por la del director general técnico y el jefe de instalaciones alemanes poco más tarde.¹⁶² Autorizada primero para un único modelo, LISA pronto amplió la gama a otros dos, de potencias inferior y superior.¹⁶³ En los tres casos se consiguió nacionalizar su fabricación por completo cuatro años después de la autorización (1957

¹⁵⁶ Un particular, Santiago Corral, poseía además un porcentaje minoritario de 0,5%. Los Medem, en concreto el padre de Ricardo Medem (Otto Medem, de origen alemán), habían fundado la empresa sevillana Abonos Medem en 1939. Martínez Ruiz (2000), p. 174, y (2005), p. 14; Nieto (2003).

¹⁵⁷ Desconocemos las marcas y qué ocurrió finalmente. La solicitud para montar tractores, además de fabricar maquinaria agrícola, fue presentada por Abonos Medem, y aprobada por la Delegación de Industria, en 1939. Probablemente de esta iniciativa surgió SACA, aunque no se especifica en el expediente correspondiente. AGA (13)1.06 71/5326, expediente 2008.

¹⁵⁸ Nieto (2003), p. 21; y Martínez Ruiz (2000), p. 175.

¹⁵⁹ En concreto tenían presencia en 10 localidades. Sólo cuatro empresas les superaban: Finanzauto, presente en 38 lugares, Ajuria (33), MACSA (20) y Vidaurreta y Cía. (12). Martínez Ruiz (2007), p. 276, nota 29.

¹⁶⁰ Puig y Álvaro (2007), p. 112; y AFSA (1945/1946) y (1963/1964).

¹⁶¹ Entrevista a Ricardo Medem y a Luis Sánchez de 14 de octubre de 2005.

¹⁶² *Campo y Mecánica* (1960), 2, pp. 20-23; Nieto (2003), p. 39.

¹⁶³ AGA, (13)1.06 71/6411, expediente 48.800.

y 1959, respectivamente), a partir de los motores desarrollados por Quijano con la asistencia técnica de Lanz.¹⁶⁴ Este esfuerzo, que implicó la ampliación y mejora de las instalaciones de la empresa metalúrgica, se rentabilizó, empero, poco tiempo. Por las mismas fechas en que salía de la fábrica de Getafe el primer tractor Lanz –el mítico Bulldog, en 1956–, John Deere se hacía con el grupo alemán.¹⁶⁵



Figura 5.3. Exposición de "Tractores Pro España", los primeros modelos de John Deere fabricados íntegramente en España.

En los años siguientes la empresa española continuó con la fabricación de los modelos alemanes, ahora bajo la rúbrica John Deere Lanz (John Deere Ibérica desde 1965). No sorprendentemente, las directrices americanas consistían en interferir lo mínimo posible en la dirección germana, o de forma más exacta: *"Let's buy this German company, change the color of the paint, call it John Deere-Lanz and begin selling tractors in Europe"*.¹⁶⁶ Pero pronto quedó claro que eran necesarias más transformaciones en las filiales del Viejo Continente si se quería ganar eficiencia y mercado. Tres años más tarde, desde Moline se acometió la reorganización de las plantas europeas para adaptarlas a la fabricación de los modelos americanos, así como a la cultura empresarial de John Deere, incluyendo normas de gestión y calidad comunes a las plantas estadounidenses.¹⁶⁷ En el caso español, sin embargo, los cambios aún tardarían en llegar, pues en 1959 el Ministerio de Industria no concedió la

¹⁶⁴ AGA, (13)1.06 71/6774, expediente 63.698; y LISA, *Memoria Anual* (1959), AJD.

¹⁶⁵ LISA, *Memoria Anual* (1959), AJD.

¹⁶⁶ Recogido en Broehl (1984), p. 648.

¹⁶⁷ Broehl (1984), pp. 648-653.

necesaria autorización para ampliar y adaptar las instalaciones de Getafe a los nuevos modelos e incrementar, al mismo tiempo, la participación estadounidense en la empresa.¹⁶⁸ Según la Dirección General de Industria, además de ser reducidos los porcentajes de nacionalización de la producción propuestos, “no [podía] pretenderse montar en España una industria de tractores que [pudiera] competir en maquinaria y utillaje con las más importantes extranjeras por lo limitado del mercado interior y, por tanto, siempre [estarían] sometidas a las variaciones que en los distintos tipos establezcan las casas extranjeras de las que dependen técnicamente”.¹⁶⁹

Como veremos en los siguientes apartados, el pronóstico que había llevado al gobierno español a no autorizar la ampliación de las actividades de John Deere Lanz se demostró desacertado. De hecho, esta visión no fue ratificada dos años más tarde, cuando se iniciaron (y aprobaron) los trámites precisos para reorganizar la planta española. Pero antes de tal reorganización, la multinacional se convirtió en accionista mayoritario cuando en 1961, a través de la suiza John Deere S.A. –creada para coordinar la división internacional–, aumentó su participación en la firma del 15 al 42,5%, aprovechando un aumento de su capital social (de 125 a 240 millones de pesetas).¹⁷⁰ Los Medem, a título personal y a través de Ricardo Medem S.A., también habían incrementado para entonces su participación hasta un 42,5% del capital (en comparación al 35,5% inicial), mientras los bancos Santander y Central conservaban un 10 y 5%, respectivamente.¹⁷¹ Nueva Monataña Quijano, que como veremos dejó de fabricar para el empresa de maquinaria agrícola, desapareció como accionista. El cambio accionarial trajo consigo la completa reestructuración del Consejo de Administración, con la entrada de varios miembros del grupo americano (Cuadro 5.8). Ricardo Medem González fue nombrado presidente. Sus hijos, Ricardo y Roberto Medem Sanjuán, ambos ingenieros, pasaron a formar parte asimismo de la plantilla. El primero pronto se convertiría en alma de la empresa, al ser nombrado el máximo responsable del área comercial y, poco más tarde, presidente. La dirección, de hecho, siempre se mantuvo en manos españolas, incluso cuando tras sucesivas ampliaciones

¹⁶⁸ AGA (13)1.06 71/6774, Expediente 63.698.

¹⁶⁹ Informe de 26/10/60. AGA (13)1.06 71/6774, Expediente 63.698.

¹⁷⁰ *Campo y Mecánica*, 1961, 10, pp. 2-3; Comunicación de prensa de 25/7/61 realizada por Deere & Co; Deere & Co. Annual Report (1961), AJD; y AGA (13)1.06 71/6940, expediente 68.371. (13)1.03 64/18780.

¹⁷¹ Los datos son de mayo de 1964. Entre los accionistas españoles hubo algún cambio, como puede comprobarse, pero desconocemos si antes o después de 1961, pues no hemos localizado ninguna referencia al respecto.

John Deere consiguió hacerse, en 1970, con el total del capital de la filial.¹⁷² Los expertos americanos, no obstante, sí lideraron la rápida y drástica transformación que tuvo lugar en la antigua Lanz, proceso por el que terminaría transformándose en John Deere Ibérica.

CUADRO 5.8
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE JOHN DEERE IBÉRICA, 1952-1970

Cargo	1952 (Lanz Ibérica)	1959 (John Deere Lanz)	1963 (John Deere Lanz)	1970 (John Deere Ibérica)
Presidente	Francisco Muñoz Botín	Francisco Muñoz Botín	Ricardo Medem González	Luis Peralta España
Vicepresidente	Carlos Rein Segura	Carlos Rein Segura	Waldo O. Bargman	Robert W. Boeke
Vicepresidente	Hanns Huber	Hanns Huber	Pablo Martínez Almeida	-
Consejero delegado	Ricardo Medem González	Ricardo Medem González	James F. Lardner	Donald J. Deiss
Vocal	Rafael Calvo Ortiz	Waldo O. Bargman	Carlos Rodríguez Spiteri (secretario)	Carlos Rodríguez Spiteri (secretario)
Vocal	Santiago Corral Pérez	Rafael Calvo Ortiz	William A. Hewitt	Richard O. Burgess
Vocal	Pablo Hernández Coronado	Santiago Corral Pérez	E.F. Curtis	Richard H. Hedund
Vocal	Grinthu Lindner	Pablo Hernández Coronado	C.M. Peterson	Francis T. McGuire
Vocal	José M ^a . Jado Canales	Enrique Cuarteto Pascual	Francisco Muñoz Botín	Neel L. Hall
Vocal	Luis Lelaboureur Grases	Luis Lelaboureur Grases	Pablo Hernández Coronado	Ricardo Medem Sanjuán
Vocal	Manuel Lodaes Alfaro	Pablo Martínez Almeida	Agustín Virgili Quintanilla	
Vocal	Pablo Martínez Almeida	Enrique Ocerín García	Ricardo Medem Sanjuán	
Vocal	Carlos Rodríguez Spiteri	Enrique Villalonga Monforte	Roberto Medem Sanjuán	
Vocal	Agustín Virgili Quintanilla	Agustín Virgili Quintanilla		
Vocal	José M ^a . Cervera Ontañón			
Vocal	Wilhelm Knolle			
Delegado del gobierno	-	Luis Iparraguirre de la Cueva	Luis Iparraguirre de la Cueva	Luis Iparraguirre de la Cueva

Fuente: AFSA (1952/53), (1959/1960), (1963/1964) y (1970/1971).

¹⁷² Tras conseguir el 77% en 1964 y el 85% cuatro años más tarde. AGA (12)1.03 64/18816 y 64/18780, 64/18801.

5.4.2 John Deere Ibérica

La transformación de LISA se inició en un momento crítico para los fabricantes nacionales de tractores agrícolas, en 1962, cuando las rebajas arancelarias que siguieron al Plan de Estabilización incrementaron la competencia de los modelos importados. Los directivos de la empresa madrileña reaccionaron por dos vías. Primero, formando parte de aquéllos que acudieron, con éxito, al Ministerio de Industria para incrementar las facilidades otorgadas a las empresas españolas. Y, segundo, iniciando la fabricación de una nueva gama, ahora sí plenamente bajo los estándares de John Deere.

Asumir la producción de los modelos americanos implicó la completa reorganización del proceso de producción respecto al Lanz Bulldog, modelo cuya producción se mantuvo hasta la puesta a punto de la fábrica aprovechando que “por su sencillez y robustez, habrá todavía un sector muy amplio de agricultores quienes en su período inicial de mecanización preferirán apoyarse en una máquina que les ofrezca menos complicaciones mecánicas”¹⁷³. La transformación afectaba también a Nueva Montaña Quijano, que dejó de fabricar motores para la empresa, pasando a ser adquiridos a Standard Triumph y Perkins.¹⁷⁴ En 1963, cuando el último Lanz Bulldog abandonaba la fábrica, se iniciaba la comercialización del primer modelo John Deere (505), tractor que, en estrecha colaboración con los socios españoles, fue adaptado un año más tarde a las explotaciones vitícolas.¹⁷⁵ La gama de tractores fabricados se amplió poco después (1965 y 1967) con otros modelos de mayor potencia.

La nueva gama de modelos permitió a John Deere colocarse rápidamente en los primeros puestos de ventas de tractores nacionales de ruedas, como ya señalamos anteriormente. Y en algunos años, como se indicaba en la memoria de 1967, las ventas no habían sido mayores por falta de existencias. Pero mejores resultados aún se alcanzaron, desde 1969, con la campaña “Tractores Pro-España”, la primera gama íntegramente fabricada en la planta de Getafe, motores incluidos, ante la incapacidad

¹⁷³ JDI, Memoria Anual (1962), FHB. El Lanz Bulldog tenía un diseño muy sencillo (1 cilindro y sin componente eléctrico) y podía funcionar con queroseno.

¹⁷⁴ Según la memoria de ese año, porque Nueva Montaña estaba concentrada en la fabricación de otro tipo de motores y productos. En efecto, cuando aún trabajaba con LISA, Nueva Montaña Quijano amplió sus talleres para fabricar motores para Renault, a la que se irían sumando otras marcas. Claro que podría haber terminado concentrándose en las últimas como respuesta al rechazo de la filial americana. Trefilerías Quijano (1998), pp. 52-55; JDI, Memoria Anual (1962), FHB; y Nieto (2003), pp. 60 y 64.

¹⁷⁵ Según el testimonio de sus protagonistas. El departamento de ingeniería de la planta de Getafe colaboró en la adaptación de otros modelos, especialmente con el fin de hacerlos más aptos para explotaciones vitícolas y de frutales. Entrevista realizada a Ricardo Medem y Luis Sánchez.

de la industria auxiliar nacional de elaborar correctamente ciertas piezas y la imposibilidad de importarlas de acuerdo a la normativa a la que como empresa de interés nacional JDI estaba sujeta.¹⁷⁶ La fuerte inversión que ello precisó explica las fuertes pérdidas acumuladas por la empresa en los sesenta (Cuadro 5.9); y eso a pesar del éxito cosechado tanto en el área de tractores como en los de cosechadoras –con una cuota de mercado del 20% en 1972–, empacadoras (27%) y equipos industriales (11,5%).¹⁷⁷

CUADRO 5.9
EVOLUCIÓN ECONÓMICA DE JOHN DEERE IBÉRICA, 1956-1974

	Producción de tractores (uds.)	Producción como porcentaje del total nacional¹	Ventas (miles de ptas. de 1976)	Beneficio líquido (miles de ptas. de 1976)	Pérdidas acumuladas (miles de ptas. de 1976)
1956	222	26,33			
1957	861	54,39			
1958	1.412				
1959	1.968	59,29			
1960	3.212	37,18			
1961	2.787	24,23			97.875,38
1962	2.322	25,58			99.498,30
1963	2.157	16,24	1.878.704,37	-169.238,98	269.550,65
1964	2.147	16,73	1.477.454,42	-156.650,88	406.784,75
1965	1.648	12,58	1.262.513,11	-212.352,82	571.811,71
1966	3.072	17,69	1.644.602,31	-179.193,26	717.181,86
1967	4.251	21,70	2.109.402,17	-132.390,22	844.855,86
1968	4.701	23,28	2.072.990,74	-56.833,07	800.763,50
1969	3.185	12,27	2.490.883,84	-118.604,80	881.188,01
1970	5.701	27,87	3.218.908,68	217.922,97	586.353,28
1971	3.401	16,39	1.967.049,21	-298.056,24	870.885,43
1972	5.654	24,74	3.435.293,81	201.012,10	552.885,46
1973	6.701	26,62	3.866.672,99	370.572,69	93.626,01
1974	7.831	31,23			

¹ A partir de 1968 se ha calculado sobre los datos de matriculación, por falta de datos sobre producción. El dato para 1958 se ha omitido al superar la cifra de producción proporcionada por John Deere Ibérica a la cifra total estimada sobre producción (véase Apéndice 5.1).

Fuentes: 1) 1956-1963: AGA (13) 1,07 64/18780; 2) 1964-1968: JDI, Memoria Anual, 1967, AJD; 3) 1966: AGA (13) 1,07 64/18816; 4) 1969-1973: JDI, Memoria Anual (1970-1973), FHBU; y 5) 1974: Acta 301 del Jurado de Empresa (20/12/74), AHCCOO, 01/05. Como deflactor, se ha utilizado el IPC calculado en Maluquer (2005).

¹⁷⁶ JDI, Memoria Anual (1970), FHBU; Nieto (2003), pp. 64-65.

¹⁷⁷ Archivo Histórico de Comisiones Obreras (AHCCOO), 01/05, Jurado de Empresa, acta 301 (20/12/74).

La adquisición de la mayoría del capital de LISA por parte de John Deere implicó la completa transformación no sólo de los productos fabricados, sino también de la gestión de la empresa española. Los ejecutivos americanos estaban convencidos de que España seguiría los mismos pasos que, décadas antes, la economía estadounidense; luego para conseguir el mismo éxito que el alcanzado en el mercado norteamericano, tan sólo había que aplicar los mismos métodos.¹⁷⁸ Tan sólo era necesario, en definitiva, americanizar la empresa española, tanto en relación a la organización de la planta como del sistema de comercialización. La reorganización de ambos precisaba, asimismo, de un notable esfuerzo en la formación de los altos directivos y de los mandos medios encargados de ponerla en práctica. Y para todo ello llegaron los hombres de Moline: Jim Lardner, a cargo del área productiva, y Robert Hanson, para la comercial.

a) *Los cambios a nivel de planta*

“Veníamos de ser una empresa española tradicional cuyos sistemas de organización eran prácticamente inexistentes. La entrada de una compañía americana, líder en maquinaria agrícola, supuso para los técnicos abrir los ojos a un mundo nuevo en sistemas de organización, en sistemas de producción, en ingeniería de los productos, en calidad... Aquello era una auténtica revolución”, José Luis Tarrero, *John Deere Ibérica, 50 años juntos*, 2003, p. 60.

Con la llegada de los ejecutivos americanos se inició una profunda transformación de la planta getafeña. Bajo su estrecha supervisión, y en consonancia con las pautas derivadas de la Organización Científica del Trabajo (OCT), se rediseñó la cadena de montaje, a la par que se instauraban técnicas de control de tiempos, se redefinían y ampliaban categorías laborales (Cuadros 5.10 y 5.11) y, acorde a todo ello, se introducía un nuevo sistema de remuneración basado en incentivos.¹⁷⁹ A ello se unieron estrictas normas de seguridad en el trabajo, para lo que se constituyó la figura del director de seguridad industrial, y un estricto sistema de control de calidad, para los componentes adquiridos a otros fabricantes, primero, y, posteriormente, para los fabricados en la propia planta.¹⁸⁰ Ni unas ni otro habían existido hasta entonces.

¹⁷⁸ Entrevista a Ricardo Medem y Luis Sánchez de 14 de octubre de 2005.

¹⁷⁹ Carta de Francis Lardner (15/3/65) incorporando a todos los operarios al nuevo sistema incentivo, AHCCOO 10/28; AHCCOO, 02/32 “Acuerdo sobre la nueva organización de primas e incentivos del personal obrero de Lanz Ibérica, S.A.”, 16 March 1964; John Deere Ibérica (1968); Comité de Empresa de John Deere Ibérica, Acta 103 (24/4/67), AHCCOO 01/01; y escrito de Julián Rebollo (representante de los trabajadores) al Jurado de Empresa de 20/12/69, AHCCOO 3/11.

¹⁸⁰ Nieto (2003), pp. 57-58.

Este proceso de transformación pronto quedó a cargo del nuevo departamento de organización industrial, constituido por ingenieros españoles.¹⁸¹ El número de ingenieros, como puede observarse en los Cuadros 5.10 y 5.11, se incrementó en los años siguientes, a la par que el número de expertos en OCT.¹⁸² En los inicios, la Escuela de Ingenieros de Bilbao fue la principal proveedora de estos especialistas. Como afirmaría José Ramón Escudero, el primero en incorporarse a la plantilla (en febrero de 1964): “Para esas cosas [los cambios a introducir] en el norte somos más extravertidos [en comparación a los ingenieros de Madrid]. Nos entendíamos mejor con los trabajadores, aunque discutiésemos”.¹⁸³ O, simplemente, Escudero se rodeó de aquellos colegas que conocía, manteniendo los vínculos con su antigua escuela.¹⁸⁴

CUADRO 5.10

PLANTILLA DE JDI EN DICIEMBRE DE 1955
(media empleados último quinquenio)

Categoría	Número
Empleados técnicos	32
Administrativos	34
Obreros varones	320
Obreros hembras	4
Obreros menores	18
TOTAL	408

Fuente: AGA (13)1.06 71/6411, expediente 48.800.

CUADRO 5.11

PLANTILLA DE JOHN DEERE IBÉRICA
A 31 DE JULIO DE 1967

Categoría	Número
Directivos	10
Técnicos titulados	47
Personal sanitario	4
Técnicos de oficina	25
Técnicos de laboratorio	4
Técnicos de taller	33
Organización Científica del Trabajo	17
Administrativos	106
Subalternos	27
Oficiales de taller	92
Especialistas (taller)	466
Peones (taller)	81
TOTAL	912

Fuente: Apéndice 5.7.

¹⁸¹ AHCCOO, 02/32 “Acuerdo sobre la nueva organización de primas e incentivos del personal obrero de Lanz Ibérica, S.A.”, 16 March 1964; Nieto (2003), pp. 60-62.

¹⁸² Uno más, 18, en 1970. AGA (12)1.03 64/18816

¹⁸³ Nieto (2003), p. 61.

¹⁸⁴ Según Luis Sánchez, hasta los años setenta la formación recibida era similar en todas las universidades españolas. Entrevista realizada a Ricardo Medem y Luis Sánchez el 14 de octubre de 2005.

La implantación de todos estos cambios y conseguir que los nuevos métodos se transformaran en rutinas no fue una labor nada fácil. Y ello a pesar del entusiasmo demostrado por los ejecutivos españoles, que pronto se embebieron de la cultura corporativa de la multinacional:

“Se trataba de racionalizar la producción. Implantar los cambios era sencillo... y muy complicado a la vez. Había que crear una nueva mentalidad, formar una actitud en las personas que lo debían ejecutar. Todo es labor de equipo. Si no lo transmites, no sale. Pero lo logramos, a base de muchas horas, de muchos meses de “lavado de cerebro”, de reuniones, de explicar, de diapositivas...”, Juan Luis Sánchez, gerente de fábrica y luego director general.¹⁸⁵

Y es que los cambios conllevaban costes financieros, de los que ya hemos hablado, pero también derivados del adiestramiento y adaptación por parte de la plantilla, tanto a los sistemas de seguridad, como a los controles de tiempos y al nuevo sistema de remuneración.¹⁸⁶ Ello se veía agravado, como era la tónica de la época¹⁸⁷, por la baja cualificación de la mayoría de los obreros –a pesar de que algunos, los provenientes de la antigua firma Abonos Medem, contaran con una larga experiencia– y, como hacía ya unos años denunciaban organismos como la Comisión Nacional de Productividad Industrial, por la falta de formación de los ingenieros sobre cómo acometer la instrucción del personal, por mucho que la gente del “norte”, como afirmaba el responsable del departamento de ingeniería, tuviera más tacto para dicha tarea.¹⁸⁸ Para solucionar estos problemas los ejecutivos españoles se formaron en Estados Unidos y, además, se desarrollaron programas de formación en la empresa, tanto sobre trabajo en planta (seguridad en el trabajo o simplificación del trabajo) como de dirección empresarial (por ejemplo, gestión por objetivos), y, desde 1971, se comenzó a financiar parte de los gastos derivados de cursos realizados fuera de la empresa.¹⁸⁹ Según el máximo responsable del departamento de ingeniería, José Ramón Escudero: “Trabajar con los americanos es fácil, fácil, fácil. No son nada

¹⁸⁵ Nieto (2003), p. 61.

¹⁸⁶ Así se deduce de la lectura de las actas del Comité de Empresa de John Deere Ibérica. Véanse, a modo de ejemplo, las actas 103 (24/4/67), AHCCOO 01/01; 105 (05/05/67), AHCCOO, 01/02; y 239 (26/05/72), AHCCOO 01/04. También, “Relaciones Humanas”, informe del Jurado de Empresa de 17/03/64, AHCCOO 02/09; “Nota que facilita la empresa al pleno del Jurado en la reunión extraordinaria celebrada en día 5/5/67 a las 16:00 h.”, AHCCOO 3/39; y escrito de Julián Rebollo (representante de los trabajadores) al Jurado de Empresa de 20/12/69, AHCCOO 3/11.

¹⁸⁷ Soto (2003), pp. 224-225.

¹⁸⁸ Comité de Empresa de John Deere Ibérica, Acta 239 (26/05/72), AHCCOO 01/04; y Nieto (2003), p. 57. Soto (2003, p. 225), en relación al primer franquismo, también hace referencia al esfuerzo que los cuadros técnicos tuvieron que realizar para adaptar su conocimiento teórico a la realidad empresarial –aunque sin ofrecer evidencia empírica ni referencias al respecto–.

¹⁸⁹ John Deere S.A., Memoria Anual (1969-1972); y Nieto (2003), p. 61.

soberbios, te enseñan todo lo que saben”¹⁹⁰, impresión compartida por sus colaboradores más cercanos. En cualquier caso, lo cierto es que los esfuerzos en formación permitieron ir implantando los nuevos métodos, pero las quejas, sobre todo en relación al sistema de remuneración, continuaron a lo largo de la década.

Finalmente, en consonancia con la política habitual en las grandes empresas de la época¹⁹¹, se implantaron diversos programas e iniciativas para forjar la cultura corporativa entre los empleados, como la construcción de viviendas y residencias vacacionales para trabajadores de la empresa, concesión de créditos para la adquisición de las primeras, la creación de economatos de la empresa y el desarrollo de actividades recreativas fuera del entorno laboral, como campeonatos y campamentos de verano para los hijos de los empleados.¹⁹²

b) Los cambios en el sistema de comercialización

La conquista del mercado español no fue fruto sólo de las cualidades de los nuevos productos; la radical transformación del sistema de comercialización tuvo mucho que ver en ello. De hecho, hasta los años sesenta los tractores John Deere eran conocidos por su calidad y, también, por su alto precio, por lo que su consumo prácticamente se circunscribía a grandes explotaciones del sur peninsular.¹⁹³

Los primeros pasos en este sentido datan de 1961, cuando fue creada, como filial comercial de John Deere Ibérica, Ricardo Medem – John Deere SA, con una significativa participación de la americana. Mientras los españoles aportaban experiencia y contactos, la multinacional los recursos financieros necesarios para ampliar la red de comercialización y difundir la venta a plazos, instrumento fundamental para ampliar la cuota de mercado.¹⁹⁴ Además, siguiendo el modelo mundial de John Deere, se reconfiguraron las redes de venta y distribución, eliminándose las sucursales propias a favor de un sistema de concesionarios independientes encargados asimismo del servicio post-venta y del mercado de segunda mano, donde, además, tractores e implementos eran expuestos. Se trataba

¹⁹⁰ Nieto (2003), p. 61.

¹⁹¹ Babiano (1998) y Soto Carmona (2003), pp. 242-244.

¹⁹² John Deere Ibérica (1968), capítulo XIV.

¹⁹³ Entrevista realizada a Ricardo Medem y Luis Sánchez el 14 de octubre de 2005.

¹⁹⁴ Ford y Ajuria formaban parte de las pocas empresas que concedían por esas fechas facilidades de pago (Martínez Ruiz, 2000, p. 141; y Ojeda, 2002).

de una fórmula todavía poco conocida en España, pero que se generalizaría en el sector a partir de esas fechas.

En 1969, John Deere Ibérica ya se contaba con 91 concesionarios agrícolas y 14 industriales, cubriéndose así todo el territorio español.¹⁹⁵ Éste quedaba dividido en diferentes áreas al cargo de las cuales se encontraba un jefe territorial y un colaborador técnico, que servían de apoyo al personal de los concesionarios.¹⁹⁶ Para ello debían contar con un conocimiento amplio sobre la política corporativa de la compañía y las características técnicas de los modelos. Los concesionarios, por su parte, estaban constituidos por, al menos, el gerente general, un director de ventas, técnicos de ventas y servicios –comerciales que debían de llegar hasta el agricultor para convencerle de las bondades de las máquinas a la par de informar sobre el mercado– y el personal del departamento de asistencia técnica –director del servicio post-venta, jefe de taller, oficiales y aprendices–.¹⁹⁷ A todos ellos –como a todos los concesionarios mundiales del grupo– se les proporcionaba, además de literatura técnica y corporativa, instrucciones precisas en cuanto a política financiera; control de existencias; contabilidad; distribución de almacén, sala de ventas y expositores –para, además de estimular la creatividad del vendedor, minimizara el tiempo necesario para realizar las ventas–; política de ventas y publicidad; y organización del personal.¹⁹⁸ La política de formación de John Deere también abarcaba al personal de los concesionarios, a través de la “Escuela de Servicio”, a nivel técnico, y de seminarios sobre publicidad y marketing. El esfuerzo formativo desplegado por la multinacional en España culminó en 1989 con la inauguración de un Centro de Formación en Toledo para empleados, personal de concesionarios, clientes y estudiantes de escuelas agrarias.¹⁹⁹

En una época donde todavía se daba poca importancia al marketing y a la formación de los vendedores –las primeras iniciativas en este sentido, con fuerte influencia estadounidense, datan, de hecho, de estas fechas (García Ruiz, 2007)–, de particular interés resulta el énfasis que desde John Deere Ibérica se daba a todo ello.

¹⁹⁵ JDI, Memoria Anual (1969).

¹⁹⁶ John Deere Ibérica (1966), pp. 37-39 y 118-120.

¹⁹⁷ John Deere Ibérica (1966), pp. 98-102.

¹⁹⁸ John Deere Ibérica, Memoria Anual (1969-1972), John Deere Ibérica (1966) y Medem (1969).

¹⁹⁹ http://www.deere.es/es_ES/about_us/jdiberica/index.html. En el año 2009 un nuevo Centro de Formación y Marketing fue abierto en el municipio de Parla (Madrid). http://www.deere.com/es_ES/news/2008/new_building.html.

Las siguientes palabras de Ricardo Medem, dirigidas a los gerentes de los concesionarios de la marca, dejaban claro el punto de vista de la multinacional:

“Ustedes [...] venden mucho más que productos simplemente. Ustedes “venden” un asesoramiento de los equipos mecánicos más adecuados; “venden” un servicio de promoción de ventas instructivo; “venden” un servicio financiero sano, práctico y cómodo; “venden” un servicio post-venta rápido y eficaz; y “venden”, en definitiva, el Sistema de Mecanización John Deere, que proporcionará una óptima rentabilidad, por su inversión, a los agricultores españoles”.²⁰⁰

Se trataba, por tanto, de contar con vendedores capacitados, con formación específica tanto técnica como comercial. Idea novedosa para la época, como también todo el énfasis proporcionado, en general, a la instrucción en dirección de empresas. Y es que en la España de la época la educación en dirección de empresas aún estaba en estado embrionario. Las primeras escuelas de negocios, como hemos visto en el capítulo 3, surgieron a finales de los años cincuenta bajo una fuerte influencia de instituciones y programas estadounidenses. No es sorprendente, por tanto, los problemas con los que se toparon los ejecutivos americanos para formar tanto a trabajadores como a directivos en los métodos de gestión y organización del trabajo de la multinacional. Al igual que a nivel de planta, en la esfera comercial un ejecutivo de la matriz fue enviado a España *ex profeso*, Robert Hanson. Pero como también ocurrió con el nuevo departamento de ingeniería, los españoles, capitaneados en este caso por Ricardo Medem Sanjuán, pronto recogieron la batuta. Las enseñanzas de los ejecutivos americanos traspasaron, no obstante, los límites de la planta madrileña y de la red de concesionarios. Ricardo Medem, de hecho, fue colaborador de la Escuela de Organización Industrial, donde impartió diversos seminarios sobre gestión empresarial.²⁰¹

A pesar de lo exitoso de su trayectoria, a juzgar por las cuotas de mercado alcanzadas a lo largo de los sesenta, las bases en las que se asentó el crecimiento de John Deere Ibérica eran ciertamente inestables. A una menor escala, la planta de Getafe fabricaba los mismos modelos de tractores que sus homólogas en Alemania. Conscientes de este hecho, los directos españoles intentaron desde fechas tempranas convertirse en plataforma hacia América Latina y África; pero con un limitado éxito. En 1972 se había exportado un 11% de la producción, principalmente a Portugal y

²⁰⁰ Medem (1969), pp. 7-8.

²⁰¹ Entrevista realizada a Ricardo Medem y Luis Sánchez el 14 de octubre de 2005, y Escuela de Organización Industrial (1970-71), p. 54.

Tailandia.²⁰² Dos años más tarde, este porcentaje era del 20%.²⁰³ Los deseos de los ejecutivos españoles chocaban, sin embargo, con la estrategia de la multinacional, que ya contaba con su propia red de distribución internacional y había concentrado la fabricación de tractores en Alemania.²⁰⁴ Además, según se fue haciendo patente la progresiva liberalización del mercado español, ¿por qué seguir fabricando en Getafe? Algunas soluciones se estaban proyectando ya a finales de 1970, cuando se proyectaba, a tenor de la información proporcionada al Ministerio de Comercio para que una nueva ampliación del capital social fuera aprobada, que la filial española concentrara la distribución de arados para Europa.²⁰⁵ Si bien ya se habían exportado algunas unidades el año anterior (a Sudamérica, África, Oriente Medio y Extremo Oriente), lo cierto es que no se especificaba nada sobre su fabricación en España. Por otro lado, John Deere contaba por esas fechas con otras filiales del grupo, en África y América Latina, a ello dedicadas (Cuadro 5.2). Los problemas de los agricultores para financiar la reposición de los equipos existentes por otros más modernos, unidos a la pequeña escala inherente a este tipo de industria, amenazaba la posición de la filial española al avanzar la década de los setenta. Se trata de una etapa que escapa a nuestro estudio, pero, como muestra del liderazgo que el personal local puede jugar en la marcha de las filiales, es destacable mencionar que, a principios de los años 80, cuando la saturación del mercado mundial de tractores ya salpicaba a todas las grandes marcas del sector (incluida John Deere), a iniciativa de los directivos españoles John Deere Ibérica se especializó en la producción de componentes para todo el grupo, especialización a la que se unió, ya como filial para España y Portugal, la fabricación de maquinaria para mantenimiento de campos de golf en los noventa.²⁰⁶ En 1994, salía de la fábrica de Getafe el tractor número 181.558, el último tractor fabricado en sus instalaciones.²⁰⁷

5.5 Conclusiones del capítulo

Este capítulo ha abordado el proceso de internacionalización del sector de fabricación de maquinaria agrícola. Para ello se ha analizado la trayectoria en España de las que durante el siglo XX fueron las dos grandes marcas de este mercado oligopólico,

²⁰² John Deere Ibérica, *Memoria Anual* (1972).

²⁰³ AHCCOO, Minutes of the *Jurado de Empresa*, 301 (20 December 1974).

²⁰⁴ Entrevista a Ricardo Medem y Luis Sánchez el 14 de octubre de 2005.

²⁰⁵ AGA (12)1.03 64/18816.

²⁰⁶ Álvaro (2008c).

²⁰⁷ Nieto (2003), p. 140.

International Harvester y John Deere. Su estudio comparado nos permite contrastar las aproximaciones teóricas, desde la economía, a la internacionalización empresarial; a la par que evaluar el impacto que los factores de localización y el entorno local y global ejercen sobre las decisiones estratégicas de las empresas. El análisis de este último punto nos parece de especial relevancia a la hora de explicar el resultado tan dispar alcanzado por estas firmas en el mercado español.

El caso de International Harvester encaja muy bien, *a priori*, con los enfoques gradualistas de internacionalización empresarial. Tras operar a través de agentes independientes y establecer posteriormente sus propias sucursales, la casa de Chicago se lanzó a la fabricación en Europa. En esta estrategia profundizó tras la Segunda Guerra Mundial, cuando confluyeron una tecnología cada vez más estandarizada, la consolidación de un oligopolio a nivel mundial y los primeros pasos de la Comunidad Económica Europea, con las economías de escala que de ello se podían derivar. Sólo cuando los indicios de saturación de los mercados del Viejo Continente se hicieron patentes, se inició la fabricación en otros países, como España, donde hasta entonces se habían ido cubriendo progresivamente las anteriores etapas descritas por este enfoque gradual. Ahora bien, al menos al principio, la información que dio pie a una intensificación de las operaciones en el país no provino sólo de sucursales propias y de la experiencia internacional acumulada, sino también de representantes y asesores diversos, adscritos, por ejemplo, a sucursales bancarias estadounidenses en España y la Cámara Americana en el país.

El estudio de International Harvester, por otro lado, nos permite delimitar mejor el papel que la experiencia en un mercado ejerce sobre las decisiones estratégicas de la empresa. Así, el conocimiento acumulado por esta multinacional a lo largo de los años que llevaba operando en España no parece que fuera suficiente para aprovechar la primera oportunidad de fabricar tractores en España, el concurso de 1953. O, al menos, de evaluar correctamente sus consecuencias a medio plazo sobre los importadores de tractores, pues, cuando International Harvester se decidió a dar el salto a la fabricación, era probablemente demasiado tarde. La documentación manejada nos lleva a concluir que su poder de negociación ante el gobierno español había mermado significativamente, pues ahora eran varias las marcas que, con objetivos similares, llamaban a la puerta del Ministerio de Industria. Y ello le condujo a aceptar unas condiciones, la alianza con SACA, que habían sido arrinconadas sin titubeos en un primer momento. Los informes sobre los cálculos de rentabilidad realizados para la fábrica, primero sólo con MACSA, posteriormente junto con SACA,

también sugieren errores de bulto por parte de los ejecutivos americanos en España. Y las consecuencias de tales errores se acrecentaron con el incumplimiento por parte del gobierno español de los compromisos adquiridos.

John Deere, en cambio, adoptó una estrategia mucho más rápida de internacionalización, a través de la adquisición de una de las marcas ya asentadas en Europa, la alemana Heinrich Lanz. La relación de esta última con uno de los principales distribuidores de maquinaria agrícola de la época le permitió, además, aproximarse al mercado español. Con ello contrarrestaba las ventajas que, derivadas de su mayor experiencia, acumulaba su competidora de Chicago. Pues si bien MACSA contaba con algunos años más de experiencia en el sector, su red de comercialización al iniciarse los cincuenta no era mucho mayor que la desplegada por Ricardo Medem y LISA, y, además, no era representante en exclusiva de International. La propia multinacional, de hecho, llegó a calificarla como pobre y fragmentaria, aunque, a sus ojos, quizás era tan pobre y fragmentaria como la de Medem, pues la información disponible sobre número de sucursales y distribución en el territorio no arroja grandes diferencias entre ambas.

Experiencia internacional aparte, damos por supuesto que las dos multinacionales contaban con similares ventajas de propiedad, o, al menos, que no era un elemento diferenciador. De hecho, se estaban disputando los dos primeros puestos del mercado mundial a mediados de siglo, se situaban asimismo en los primeros puestos en cuanto a innovación, y ofrecían en España modelos similares. No contamos con una relación continua del precio de los modelos de una y otra marca, algo que nos permitiría evaluar mejor la competitividad de cada una de ellas. Sin embargo, no hay que olvidar que en este sector la competitividad no se reflejaba sólo en el precio, también en la calidad de la máquina y del servicio post-venta.

El mercado español de maquinaria agrícola era, en cualquier caso, limitado. Aún así, diversas empresas pugnaron por hacerse con él, siempre tras negociar primero con el Estado ciertas garantías que contrarrestaran el esfuerzo en fabricar casi íntegramente sus modelos de tractores en el país. Nótese que esto se estaba haciendo cada vez más habitual entre los países en vías de industrialización. Los modelos de rivalidad nos parecen aquí muy útiles para explicar el interés entre los principales fabricantes por el mercado español. Ello explicaría, junto con la política industrial española, la urgencia de International Harvester por fabricar en el país o la fuerte inversión realizada por John Deere para adecuar la planta española a la

fabricación de sus modelos a partir de componentes íntegramente nacionales –pues, al fin y al cabo, la participación en LISA fue algo colateral a su compra de Lanz, tras la cual había otros objetivos ajenos al acceso al mercado español–.

¿Qué podemos decir del modo de entrada de estas multinacionales y de su impacto sobre el empresariado local? Comenzando por lo primero, la protección y regulación que caracterizó a la economía española durante el periodo aquí analizado influyó decisivamente en el modo de entrada de las sociedades foráneas. En el caso de International Harvester, le llevó a crear una filial comercial en 1926 que operaba más como otro distribuidor independiente que como una sucursal propia. La falta de comerciantes locales le forzó, además, a convertirse en vendedor directo de maquinaria agrícola; política que tan sólo había hecho antes en Rusia por razones similares. La documentación manejada sugiere, además, que estas mismas políticas se estaban desarrollando en mercados de características parecidas, como el italiano.

En el caso de John Deere, la entrada en el país fue casual: Heinrich Lanz contaba con una pequeña participación en una planta española. Ahora bien, la política industrial franquista obligó a la compañía, como también a International Harvester, a alcanzar altos porcentajes de fabricación nacional. Todo indica que John Deere no asumiría mayores compromisos sin aumentar al mismo tiempo su participación en la filial española. Bien por discrepancias con sus socios –a excepción de la familia Medem–, bien por las restricciones existentes a la inversión extranjera, lo cierto es que la americana consiguió hacerse con la mayoría de John Deere Ibérica sólo tras un proceso gradual de control de su capital.

La política industrial franquista, en cualquier caso, impidió que las firmas americanas pudieran aprovechar las economías de escala derivadas de la especialización, a nivel europeo, de sus fábricas. La duplicidad de tareas que ello suponía pondría en jaque la supervivencia de John Deere Ibérica a medida que se fuera liberalizando el mercado.

Los dos estudios de caso analizados ponen de relieve la importancia de los socios locales en la estrategia desplegada por la empresa multinacional. Proporcionan información sobre el mercado en relación a diversos aspectos, como modo de entrada (en el caso de CIMA, constituir una empresa aparentemente independiente), aprovisionamiento de componentes, marco legislativo (regulación sobre la participación de inversión extranjera o condiciones para obtener ayudas públicas) y adaptación de los productos ofrecidos –en este caso, por ejemplo, tractores de menor

tamaño o de usos específicos como fruteros y viñeros—. En el caso de John Deere, además, la familia Medem jugó un papel fundamental en el progresivo aumento de la participación foránea en la empresa española.

En relación al impacto de las multinacionales americanas en el sector, la historiografía ya ha señalado el papel de la asistencia técnica foránea en el desarrollo de la industria nacional de tractores agrícolas durante el desarrollismo (Buesa, 1983; Martínez Ruiz, 1997 y 2000). Nuestro estudio constata, en mayor detalle, los cambios que ello implicó a nivel de organización del trabajo. La experiencia de John Deere muestra cómo se difundieron, paralelamente a otras grandes empresas de la época, los principios de Organización Científica del Trabajo. También, las transformaciones que se estaban dando en la comercialización de la maquinaria agrícola. La formación de vendedores era algo todavía poco valorado en la España de principios de los sesenta (García Ruiz, 2007). John Deere Ibérica hizo un notable esfuerzo en este sentido, desplegado a través de una novedosa red de concesionarios independientes. Una vez puesta en marcha la definitiva mecanización del campo español, esta fórmula se convirtió en norma en el sector.

Esto nos permite concluir que John Deere Ibérica, como otras grandes empresas, reaccionó a la baja cualificación de los trabajadores españoles internalizando su formación. La historiografía atribuye este hecho a los bajos niveles de educación del país y los efectos de la Guerra Civil (Soto, 2003). Los casos aquí analizados muestran cómo los conocimientos foráneos se transfirieron al personal español, en el caso de John Deere Ibérica, y cómo se pretendían transferir, para el ejemplo de IH de España. En ambos casos se planeó la llegada de ejecutivos de la multinacional para poner en práctica los nuevos principios, así como la constitución de un departamento local de ingeniería para la adaptación de los modelos foráneos. International Harvester, años más tarde, llegó también a formar al personal de Ajuria en dirección empresarial, área que incluía publicidad y marketing. Ciertamente la innovación no se realizaba en España, como señala la literatura existente, pero de los extranjeros se aprendió y se desarrollaron ventajas competitivas propias, tal como demuestra la posterior especialización de John Deere Ibérica en componentes de alta complejidad tecnológica. Si bien su cuantificación resulta difícil, las competencias y capacidades adquiridas se difundieron al resto del entramado empresarial español a través de los cursos impartidos por sus ejecutivos en la Escuela de Organización Industrial. Recordemos que esta escuela, junto con la Comisión Nacional de Productividad Industrial, fue fruto del programa de ayuda técnica estadounidense. Y

desde ambas, como ya hemos visto en el Capítulo 3 y en los cambios proyectados por las empresas aquí analizadas, se insistió en la difusión de la enseñanza en dirección de empresas, tanto en el área productiva como comercial. En cualquier caso, todavía queda mucho por estudiar en el terreno de la formación interna de los trabajadores españoles en esta época y en el impacto de la inversión directa extranjera en dicho proceso.

CAPÍTULO 6

Estados Unidos y las empresas de ingeniería en España (1953-1975)

“Después de lo visto [en Estados Unidos...], España necesita urgentemente revolucionar el mecanismo de su construcción”, *Gaceta de la Construcción*, 1959, 752, pp. 19-20.

“Una de las cosas [de Estados Unidos] que en mi opinión son más interesantes [...] es el horror que existe allí a la improvisación, a la que aquí estamos tan mal acostumbrados. [...] El director americano dedica un porcentaje muy importante de su tiempo a dos actividades aquí poco corrientes: una, a planear el futuro; otra, a perfeccionar sus conocimientos y a procurar que los perfeccionen los hombres a sus órdenes”, declaraciones de Ricardo Navarro Rubio tras volver de uno de los viajes a Estados Unidos organizados por la Comisión Nacional de Productividad Industrial, *Boletín de Información del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid*, 1955, número 31, p. 19.

La ingeniería o consultoría técnica es uno de los sectores cuya evolución reciente mejor refleja el cambio económico acaecido en la España contemporánea.¹ Se trata de una actividad que tiene como función principal aplicar el conocimiento existente a las necesidades técnicas del cliente, las cuales pueden variar desde procesos concretos y pequeñas obras de edificación, hasta plantas industriales entregadas listas para ponerse en marcha. El tipo de servicios ofertados por las empresas de un país refleja, por tanto, el acervo tecnológico acumulado. Pues bien, claro ejemplo de internacionalización pasiva y dependencia tecnológica en sus inicios, en poco más de medio siglo las empresas españolas han conseguido competir activamente en los mercados internacionales con sus homólogas europeas y norteamericanas.² Con un 20% del total, los servicios avanzados a empresas (servicios de ingeniería y consultoría) ocupaban, de hecho, el segundo lugar, tras el turismo, en los ingresos allegados por la economía española en virtud de servicios realizados fuera del país en el año 2006, porcentaje que habían duplicado en poco más de una década.³ España había pasado, así, de mero cliente a también proveedor en los mercados

¹ Las empresas que ofrecen servicios de consultoría en ingeniería han recibido distintas denominaciones, como podrá comprobarse en el primer apartado. En España el término más habitual es empresa de ingeniería, pero, especialmente en la literatura de los setenta, también se habla de consultoras técnicas y oficinas técnicas.

² García Goñi (2008), p. 140.

³ Rubalcaba y Maroto (2008), p.3.

internacionales de tecnología; quizás no siempre como inventor –recordemos lo visto al respecto en el Capítulo 1– pero, al menos, como innovador.

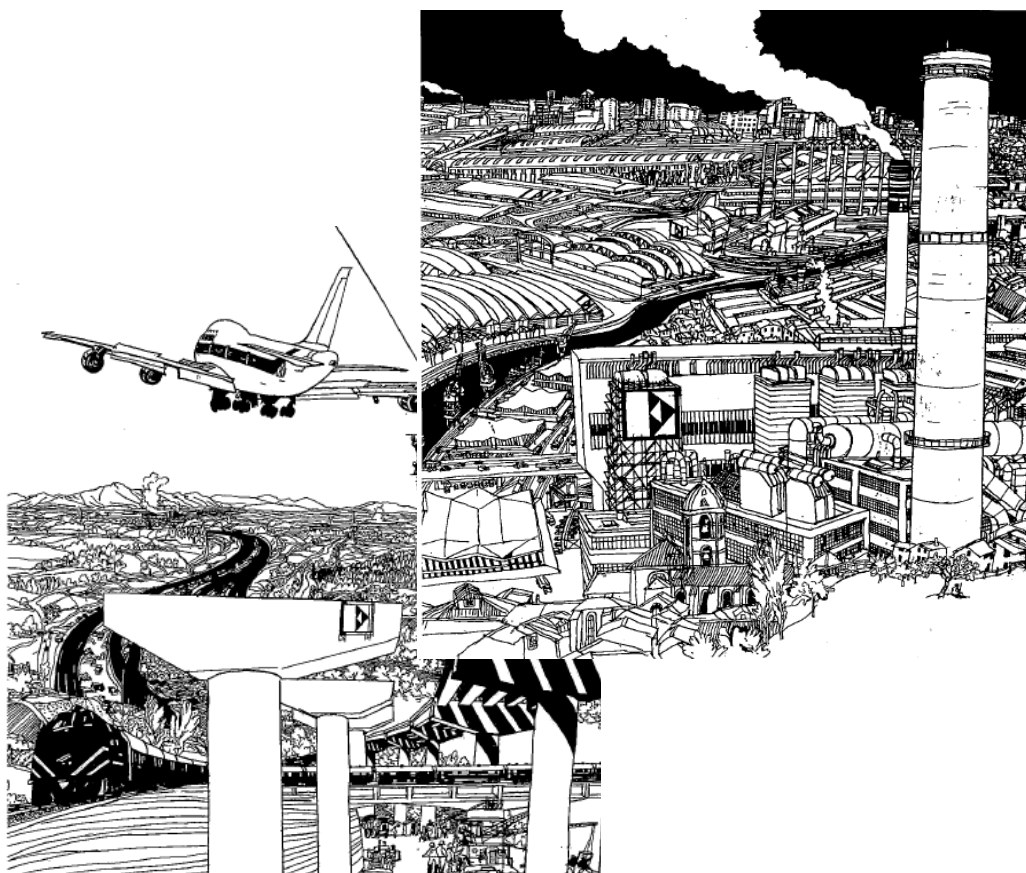


Figura 6.1. Así retrataba Entrecanales y Távora los cambios de la economía española en los sesenta y setenta y cómo la empresa había contribuido a ello (Entrecanales y Távora, 1981).

Esta internacionalización, no obstante, se inició prácticamente con la formación del sector (Álvaro, 2009); proceso del que vamos a ocuparnos en este capítulo y en el que la asistencia tecnológica extranjera resultó esencial. A diferencia de los sectores tratados en los capítulos anteriores, aquí el protagonismo fue compartido por varias empresas, bien filiales de las principales multinacionales del sector, bien (lo más habitual) empresas nacionales con diferenciado grado de ligazón con grupos foráneos. Por esta razón adaptaremos un enfoque sectorial que, si bien no nos permitirá profundizar tanto en el por qué del interés de las casas extranjeras por el mercado español, resulta más rico para abordar cuestiones como su estrategia de entrada y el

impacto ejercido sobre el entorno empresarial local y, en particular, el saber hacer de las empresas españolas.

En el primer apartado se sintetiza cómo fue emergiendo a nivel mundial esta actividad, fenómeno liderado por Estados Unidos y muy ligado a la ingeniería química y a la construcción, y al que los historiadores han prestado poca atención, a pesar del protagonismo creciente que el sector ha ido cobrando en el mercado internacional de tecnología desde la Segunda Guerra Mundial.⁴ El apartado dos reconstruye la formación de esta actividad en España, al calor de la recuperación de los años cincuenta y de los Planes de Desarrollo de la siguiente década, e identifica a sus principales protagonistas. Con ello se profundiza en la información proporcionada por los escasos estudios al respecto, buena parte de ellos obras de la segunda mitad de los años setenta muy críticas con la dependencia española de la tecnología extranjera y sus efectos sobre el desarrollo futuro del país.⁵ En los apartados tres y cuatro se analizan las vías e instrumentos por los que el conocimiento y saber hacer estadounidenses arribaron a la ingeniería española en ese periodo de formación: a nivel oficial, a través de la ayuda técnica y de la construcción de las bases militares englobadas en los Pactos de Madrid (1953); y los cauces desplegados por la iniciativa privada, la inversión directa y las alianzas estratégicas.

6.1 Estados Unidos y la definición de una nueva actividad: la consultoría en ingeniería

Actualmente se entiende por servicio de ingeniería aquél realizado por “an independent, professional engineer who performs professional engineering services for clients on a fee basis [and whose work] varies from brief consultations to the complete planning, design, and construction management of major projects” (Stanley, 1982, p. 5). Históricamente, sin embargo, identificar esta actividad no ha resultado tarea fácil. Los primeros trabajos en hacerlo se han concentrado en la experiencia de la industria química y petroquímica. Landau y Rosenberg (1992) sitúan en la industria petrolera estadounidense de principios del siglo XX los inicios de las consultoras en ingeniería, o *specialised engineering firms* (SEFs), como las han denominado. La rápida expansión

⁴ Con las excepciones de Landau y Rosenberg (1992), Linder (1994), Arora y Rosenberg (1998), Arora y Gambardella (1998), Smith (1998), Van Rooij y Homburg (2002), van Rooij (2004) y Dienel (2004).

⁵ *Doblón* 7 junio 1975, Egurbide (1976), Molero (1979) y Bueno (2002).

de las industrias química y petroquímica tras la Segunda Guerra Mundial permitió una mayor especialización de tareas en estos sectores y ello, a su vez, la expansión de las empresas de ingeniería, que, aplicando el conocimiento acumulado en las décadas precedentes, pasaron a ocuparse de algunas de estas tareas, tanto en Estados Unidos como en Europa. En ello influyó, de acuerdo con Smith (1998), el hecho de que ni empresas químicas ni compañías petroleras estuvieran interesadas en integrarse verticalmente para englobar el desarrollo tecnológico que la expansión de la nueva industria petroquímica precisaba –las primeras, porque los márgenes de beneficio eran menores; las segundas por falta de capacidades y de conocimiento del mercado–. El rápido desarrollo de la ingeniería química amplió, vía licencias, los servicios ofertados por las empresas de ingeniería⁶; favoreciendo, así, su expansión en este periodo, siempre bajo el liderazgo estadounidense.

Un examen más profundo del desarrollo histórico de la industria química ha permitido a van Rooij y Homburg (2002) ampliar la visión proporcionada por los autores anteriores.⁷ A partir del análisis del proceso de construcción de una planta química, estos autores han identificado distintos tipos de ingenierías (o *engineering contractors*) en función del catálogo de servicios ofertados. La creación (o ampliación) de una planta química precisa de tres tareas: investigación, en nuevos productos o procesos; ingeniería, tanto del diseño básico de la planta (ingeniería básica, como disposición de máquinas y secciones o necesidades energéticas) como de las especificaciones necesarias sobre la maquinaria a instalar para explotar dicha investigación y sobre las construcciones a realizar (*detailed engineering*); y construcción, que, además de edificar las instalaciones pertinentes, incluye la compra y la instalación de la maquinaria, así como la supervisión de este proceso (*procurement*). Ligado a ello, las consultoras técnicas pueden ofrecer distintos productos no siempre independientes: procesos, ligados a servicios de ingeniería básica; servicios de ingeniería (básica y de detalle) junto con la supervisión de la compra e instalación de maquinaria; y plantas listas para poner en marcha o proyectos “llave en mano”, donde la consultora se ha encargado de todo el proceso de planificación y ejecución y, por tanto, vende la capacidad de gestionar un proyecto complejo y diversificado (*Project management* o gestión integral de proyectos). En función del producto que se ofrece, y sin que sean excluyentes, podemos distinguir consultoras de procesos (*process oriented*), consultoras de plantas (*plant oriented*) y

⁶ Arora y Rosenberg (1998) y Arora y Gambardella (1998).

⁷ Van Rooij y Homburg (2002), capítulo 2.

consultoras de proyectos (*project oriented*), respectivamente. Además, su fuente de conocimiento también varía: tecnología propia en la primera, propia o de otra empresa química (vía licencia) en el caso de la segunda y otras empresas o incluso el propio cliente para las consultoras de proyectos.

A juicio de estos autores, las consultoras de plantas habían pasado desapercibidas hasta entonces por la literatura, hecho que había impedido reconstruir de forma veraz la formación del sector. Su estudio, junto con van Rooij (2004), proporciona, siempre desde el prisma de la industria química y con especial atención al caso holandés, sugerentes conclusiones en este sentido⁸:

1. El liderazgo estadounidense atribuido por la literatura se circunscribió a un tipo específico de capacidad y producto, la gestión de proyectos y las plantas “llave en mano”, desarrolladas al calor de la industria del petróleo de principios del siglo XX. Ahora bien, se trató de un modo de hacer las cosas que tras la Segunda Guerra Mundial hizo furor en Europa, transformando para siempre el sector. Las empresas europeas imitaron a sus competidoras americanas, a la par que éstas comenzaron a instalarse en el Viejo Continente siguiendo la estela de la inversión directa estadounidense –que en los nuevos mercados buscaba el mismo tipo de servicio de consultoría que en su país de origen–.⁹ Su expansión, como la de todo el sector en general, también se alimentó de la creciente complejidad tecnológica de la industria química, y no sólo del aumento del tamaño de mercado como tradicionalmente se había apuntado.
2. Ahora bien, la consultoría en ingeniería ni se inventó en Estados Unidos, ni apareció con el siglo XX. La consultoría de plantas, en particular, ya existía a ambos lados del Atlántico desde mediados del ochocientos, operando en diferentes industrias del momento (gas, coque, destilación o azucareras). Algunas de las americanas posteriormente comenzaron a trabajar para la industria del petróleo, como Lummus, Chemical Construction Corp. (Chemico), Braun o Kellogg.
3. En el caso de las consultoras de proyectos, la ingeniería química no fue la principal fuente de conocimiento técnico, sino la ingeniería civil. Así sucedió en el caso del estadounidense Bechtel, para quien la experiencia acumulada en la

⁸ Van Rooij y Homburg (2002), y van Rooij (2004), capítulos 2 y 5.

⁹ Sin profundizar en ello y a partir de su propia experiencia, Hartley (2000) también menciona como la consultoría británica comenzó a orientarse hacia la gestión de grandes proyectos a partir de los años sesenta. Dienel (2004, p. 171) apunta lo mismo para la empresa alemana Linde.

construcción de infraestructuras diversas (ferrocarriles, autopistas y pantanos) le permitió dar el salto a la química y petroquímica después.

El papel de las grandes obras públicas del XIX en la emergencia de la consultoría técnica ha sido apuntado también por otros autores.¹⁰ En ese momento coincidieron dos circunstancias: el desarrollo de las primeras escuelas de ingenieros y la separación de las tareas a realizar por *designers*, constructores y propietarios. La construcción del ferrocarril, como en otros aspectos de la denominada empresa moderna, sirvió de primer catalizador; una oportunidad que las empresas europeas, en particular británicas, francesas y alemanas, supieron aprovechar. No obstante, a pesar de la experiencia que acumularon con la expansión de sus respectivos imperios, fueron sus homólogas estadounidenses las que primero dieron el salto a la ingeniería industrial, de la mano, como ya hemos señalado, del petróleo.

De estos trabajos, como de todos los anteriormente señalados, se desprende, además, la importancia de la experiencia acumulada como fuente de conocimiento de las empresas de ingeniería, donde la interacción con el cliente y, en su caso, los proveedores de maquinaria resulta fundamental. Así lo dejan patente los pocos estudios de caso disponibles, como el de la ingeniería alemana Linde (Dienel, 2004) y, desde la perspectiva del cliente, la holandesa DSM (van Rooij, 2004). Reputación y contactos son, asimismo, fundamentales para consolidarse en el mercado (Stanley, 1982).

El vertiginoso ritmo de crecimiento de esta actividad desde mediados del siglo XX no ha logrado erosionar el liderazgo estadounidense cosechado en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. En el año 2009, prácticamente el 50% de las 100 mayores ingenierías por volumen de facturación tenían esta procedencia; 47 empresas que contrastan con las 10 chinas, 8 británicas o 6 canadienses, japonesas y holandesas, los países en seguirle a la zaga (Apéndice 6.1). Además de la química y la petroquímica, los sectores donde parece que se concentró la actividad del sector tras la Segunda Guerra Mundial, las empresas de ingeniería han ido ampliando el abanico de especialidades en las que operan; en particular, aquellas relacionadas con la energía y el medio ambiente. Así, la crisis del petróleo de los setenta alentó el desarrollo de técnicas ahorradoras en energía o que utilizaran otras fuentes, como fue el caso de la energía nuclear y, posteriormente, de las energías renovables.¹¹ Por su

¹⁰ Linder (1994), Hartley (2000), Henry (2002) y Marshall (2009).

¹¹ Dienel (2004), pp. 167-168 y 213-214.

parte, la creciente legislación y concienciación social al respecto ha sustentado, desde la década de los ochenta, el fuerte desarrollo de la ingeniería medioambiental, como plantas de tratamiento de residuos y procesos de purificación de aire y de reducción de la emisión de gases de efecto invernadero.

6.2 La creación en España de un sector intensivo en conocimiento

6.2.1 Antecedentes y evolución de las empresas de ingeniería españolas

La literatura existente ha fechado el nacimiento de la consultoría en ingeniería en España a mediados del siglo XX, coincidiendo con la construcción de las bases militares estadounidenses y con la expansión de las consultoras norteamericanas.¹² En la misma dirección apuntan los datos proporcionados por los primeros registros de ingenierías existentes en el país –publicados a finales de los años setenta– y la fecha de creación de las primeras asociaciones patronales (muy ligadas a la construcción), el Subgrupo de Empresas de Obras Públicas de Ámbito Nacional (SEOPAN, 1957), la Asociación Española de Oficinas y Empresas de Estudios, Proyectos e Investigación (Tecniberia, 1964), la Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoría (ASEINCO, 1975) y, la menos conocida y de menor recorrido histórico, Grandes Construcciones (1954), creada a propósito de los concursos de las obras de la construcción de las bases militares estadounidenses.¹³

Resulta lógico pensar, no obstante, que los orígenes de los servicios de ingeniería en España han de remontarse, como en el resto de Europa, a las grandes obras civiles de la segunda mitad del siglo XIX y de principios del XX, como la construcción del ferrocarril y de las infraestructuras hidroeléctricas. Por esas mismas fechas, de hecho, ya se habían asentado en España las ingenierías superiores.¹⁴ Y en 1906 el propio Leonardo Torres Quevedo fundó la empresa *Estudios y Obras de Ingeniería* con el fin de poner en práctica sus inventos.¹⁵ En el caso del ferrocarril, es sobradamente conocido el protagonismo de los técnicos y el saber hacer franceses,

¹² Doblón, 7 junio 1975; Egurbide (1976) y Cos (1990). Otros estudios posponen su nacimiento al desarrollismo, véanse Bances (1972), p. 26; Ministerio de Fomento (1998), pp. 8-9; y Tecniberia, *Memoria Anual* (2008), p. 14.

¹³ MINER (1978); ASEINCO (1979); Álvaro (2009), pp. 107-108; Torres (2009b), p. 117; y *Gaceta de la Construcción*, 565, pp. 12-13.

¹⁴ Garrabou (1982) y (2000); Bernal (1993), pp. 94-95; Martínez-Val (2008), pp. 21-28; y Carrillo y Garriga (2000).

¹⁵ Núñez (1994), p. 138.

pero ingenieros, arquitectos y constructores españoles también estuvieron presentes, particularmente en los inicio de su construcción.¹⁶ Mayor fue el protagonismo de la ingeniería española en la construcción de las grandes obras hidroeléctricas. Ahora bien, entre las grandes empresas del sector la subcontratación de esta actividad a consultoras especializadas no fue lo habitual, sino que contaron con departamentos propios; recurrieron a los de otras empresas relacionadas –como hizo Hidroeléctrica Española en sus primeros proyectos aprovechándose de la experiencia de Hidroeléctrica Ibérica–; o, en el caso de la Barcelona Traction, contrataban los servicios de la ingeniería creada por el propio Fred Pearson (The Pearson Engineering Corporation, fundada en 1911).¹⁷ La adquisición de los equipos y el asesoramiento en su instalación corrió a cargo de los grandes conglomerados electrotécnicos del primer tercio de siglo, especialmente alemanes, belgas y suizos.¹⁸ La construcción, en cambio, recayó por lo general en contratistas locales. Se trata, no obstante, de un tema aún poco estudiado y es muy probable que la subcontratación de servicios de ingeniería estuviera extendida, al menos para los proyectos de menor envergadura. Así se desprende de la presencia de numerosos constructores e instaladores de centrales térmicas e hidráulicas, además de subsidiarias de las grandes multinacionales del sector, que Gregorio Núñez ha detectado en la Andalucía de principios del siglo XX.¹⁹

Finalmente, las grandes constructoras del nuevo milenio datan del primer tercio del siglo XX, en concreto de las décadas de los veinte y treinta. No obstante, aquéllas involucradas en la edificación de plantas industriales fueron una excepción y su creación, ya avanzado el siglo, respondió a las necesidades de las empresas industriales de aquellos grupos a los que pertenecían.²⁰ Así fue el caso de Constructora Internacional (CI, 1929), vinculada a los Fierro; Obras y Construcciones Industriales SA (OCISA, 1942), del grupo Urquijo y ligada a Unión Eléctrica Madrileña

¹⁶ Tortella (1973), Nadal (1975), Broder (1982) y Pascual (1999) y (2000). Sobre las características de la gestión francesa en ésta y otras inversiones de la época, véanse Castro (2007), pp. 89-91; y Puig y Castro (2009), pp. 4-6.

¹⁷ Véanse Chapa (2002) sobre las empresas que terminarían conformando Iberdrola (Hidroeléctrica Ibérica, Hidroeléctrica Española, Saltos del Duero y Saltos del Sil); Maluquer (2000), Bartolomé (2007, p. 87) y Gangolells y Magrinyà (2008, pp. 95-97) sobre la Barcelona Traction y la Pearson Engineering Corporation; Bernal (1993) sobre Mengemor y Bernal (1994, pp. 230 y 233) sobre Hidroeléctrica del Chorro. Probablemente también fue el caso de la Compañía Sevillana de Electricidad, la empresa que absorbería a las dos anteriores, aunque en el estudio dedicado a su historia (Bernal, 1994) no se señala explícitamente nada al respecto.

¹⁸ Loscertales (2005), pp. 13-29; y Bartolomé (2007), pp. 31-33 y 87-88.

¹⁹ Núñez (1994), pp. 139-142.

²⁰ Torres (2009b), pp. 114-116.

y Energía e Industrias Aragonesas; y de Empresa Nacional Adaro de Investigaciones Mineras (1942) y la Empresa Auxiliar de Industria (AUXINI, 1945), encuadradas en el Instituto Nacional de Industria (INI). En relación a la química, el papel de la empresa y de la tecnología extranjeras, la vocación comercial de las filiales establecidas en el país y el recurso a la tecnología germana en los proyectos del INI más autárquico (como los desarrollados por Empresa Nacional Calvo Sotelo) nos inducen a pensar que, aún siendo preciso un estudio en mayor profundidad, las actividades de ingeniería hubieron de ser poco relevantes y estar copadas por foráneos.²¹

En definitiva, la consultoría en ingeniería no debía ser una actividad desconocida en la España de la primera mitad del siglo XX, pero se trataba de un servicio muy ligado a la construcción, a la iniciativa foránea y a las necesidades de los grupos industriales en cuyo seno estas empresas eran creadas. Como veremos en el siguiente apartado, en el caso de las obras civiles tampoco los ingenieros y arquitectos españoles estaban familiarizados con la figura del contratista general y del *project management*, el germen de este sector en Estados Unidos y muy ligado también a la construcción. Los servicios de ingeniería en España distaban, en definitiva, de la noción estadounidense y europea de consultoría, donde el sector ya estaba preferentemente constituido por empresas independientes de sus clientes y menos apegadas a la ingeniería civil. No es de extrañar, por tanto, que Sener, fundada en 1956 y de la que hablaremos en varias ocasiones a lo largo de este capítulo, se declare la primera empresa de ingeniería creada en España.²²

Tal afirmación quizás no hace del todo justicia con las actividades desarrolladas anteriormente por otras empresas y por ingenieros independientes, pero lo cierto es que la consultoría en ingeniería no despegó en España hasta la segunda mitad del siglo XX. El crecimiento económico y la atención proporcionada por el Estado a las obras públicas durante el desarrollismo fueron, de hecho, un espaldarazo decisivo para su constitución, a la par que dieron aliento a las primeras operaciones de exportación (Álvaro, 2009). También fue entonces cuando la ingeniería industrial, ligada sobre todo a proyectos petroquímicos y energéticos, fue ganando terreno.²³ En poco tiempo, la variedad de los servicios ofrecidos por las ingenierías españolas se incrementó notablemente. Aunque no disponemos de datos a nivel agregado para los

²¹ Comín y Martín Aceña (1990), capítulo 3; San Román (1999), capítulo 6; Puig (1999) y (2003); Puig y Loscertales (2001); Tortella, Ballester y Díaz (2003), pp. 224-246; y Puig y Castro (2009), pp. 16-18.

²² <http://www.sener.es> (fecha de consulta 26/04/10).

²³ Ministerio de Fomento (1998), pp. 8-9; Bueno (2002) y Cal (2002).

primeros años del sector, el Cuadro 1 da cuenta de su evolución. Todavía en 1977 el grueso de las empresas existentes estaba vinculado a la ingeniería civil, si bien lo habitual era abarcar especialidades diversas. Obras públicas, junto con proyectos ligados a la energía eléctrica, concentraban la facturación; pero, curiosamente, química y petroquímica en el caso de los proyectos realizados para clientes extranjeros.²⁴ En 1981, tanto por el número de empresas como en términos de facturación, la ingeniería industrial era preponderante.²⁵

CUADRO 6.1.

EMPRESAS DE INGENIERÍA EXISTENTES EN ESPAÑA POR CAMPOS DE ACTIVIDAD, 1977-1996
(entre paréntesis aquellas empresas que trabajaban exclusivamente en el sector señalado)

Año	Total	Minería	Agricultura	Energía	Industria	Química	Ing. civil	Medioambiente
1977	161	50	41	50	64	45	100	13
		(4)	(4)	(3)	(2)	(1)	(9)	(2)
1986	186	69	28	55	71	25	109	46
		(13)	(1)	(7)	(7)	(1)	(13)	(3)
1996	441	236	130	102	76	63	316	218
		(29)	(1)	(6)	(2)	(2)	(31)	(9)

Fuentes: elaboración propia a partir de MINER (1978), (1986) y (1996).

Diversos estudios de los setenta señalan cómo, en general, las ingenierías españolas aún eran incapaces de realizar proyectos desde cero. Se encargaban de la ingeniería de detalle, pero la ingeniería básica era importada.²⁶ Y todavía era mucho lo que quedaban por hacer –en términos de planificación, control de costes y coordinación– como para hacerse cargo de la gestión integral de proyectos.²⁷

La crisis económica que se inició a finales de los setenta, el final de los grandes proyectos impulsados por el Estado en las décadas precedentes, la disolución de algunos de los grupos industriales y financieros más importantes, y la moratoria nuclear paralizaron el crecimiento del sector, especialmente en el caso de la ingeniería industrial.²⁸ Así, se inició la nueva década en un estado de crisis y reestructuración. La entrada en la Comunidad Económica Europea (CEE), y las ayudas y los proyectos comunitarios a ello asociados, supuso un balón de oxígeno para la ingeniería española, que, tras algunos titubeos iniciales, vivió en los años siguientes una rápida

²⁴ Molero (1979), pp. 62-63.

²⁵ MINER (1983), p. 18.

²⁶ Masía (1972), p. 69; Reus (1972), pp. 3-4; *Doblón*, 7 junio 1975, p. 35; y Egurbide (1976), p. 136.

²⁷ Reus (1972, p. 4).

²⁸ Cos (1990) y Archivo Tecniberia (AT), Tecniberia, *Memoria Anual* (1988) y (1989).

expansión, acentuada, especialmente para la ingeniería civil, con la preparación de los acontecimientos de 1992.²⁹ No sorprendentemente, en ese año España era el quinto mercado más prometedor de Europa, especialmente en servicios a la industria y la construcción, de donde derivaron un 45 y 41%, respectivamente, de los ingresos del sector.³⁰

La reestructuración que acompañó a esta nueva etapa coincidió con la emergencia de nuevos campos de actividad, como la ingeniería medioambiental, aeroportuaria y de navegación aérea, y aquella vinculada a las energías renovables; y la generalización de nuevos productos, como la gestión integrada de proyectos.³¹ El grueso de la facturación –un 60% y un 50% en 1989 y 2006, respectivamente– continuó siendo proporcionado por la ingeniería industrial.³² La ralentización del mercado interior tras la fuerte expansión ligada a la entrada en el Mercado Común hizo que a lo largo de los noventa fueran cada vez más las empresas que se plantearon operar allende fronteras, algunas retomando contactos creados hacía décadas (García Goñi, 2008; Álvaro, 2009).

6.2.2 Las empresas protagonistas

Una vez resumida la evolución general de la consultoría en ingeniería en la España del siglo XX, en este apartado se identifican las empresas protagonistas en la formación del sector a partir del primer directorio disponible, la relación de ingenierías publicada por la revista *Doblón* en 1975.³³ Esta relación, elaborada en colaboración con profesionales del sector, ha sido revisada y completada con otras fuentes. Los resultados aparecen recogidos en el Apéndice 6.2 y resumidos en el Cuadro 6.2. Varias características son fácilmente identificables: la variedad de los campos de actividad cubiertos; cómo el tipo de servicio se iba ampliando incluso hacia las más novedosas gestión integral de proyectos y plantas “llave en mano”; y el peso de grupos industriales, constructoras, empresas eléctricas e inversión extranjera en la constitución del sector.

²⁹ AT, Tecniberia, *Memoria Anual* (1987); MINER (1992), pp. 19-20; Ministerio de Fomento (1998), pp. 8-9; y García Goñi (2008).

³⁰ EIMS (1995), sección IV, p. 18.

³¹ Cuadro 6.1, Cal (2002), Bueno (2002), y Gento y Redondo (2003).

³² AT, Tecniberia, *Memoria Anual* (1989), p. 39 y (2006), p. 30.

³³ *Doblón*, 7 junio 1975.

CUADRO 6.2
PRINCIPALES EMPRESAS DE INGENIERÍA ESPAÑOLAS EN 1975

Empresa	Año de fundación	Principales accionistas	Campo de actividad o tipo de ingeniería
Grupos industriales			
ENADIMSA	1942	INI (100%)	Minería
Auxiesa	1966 (1954) ¹	Edes (100%)	Energía
IPQ	1974 (1965) ¹	Edes (100%)	Industrial y química
EDES	1964	INI (100%)	Ingeniería civil
EPTISA	1956	B. Urquijo	Civil
EPESA	1956	Benjumea y Urquijo	Civil
TECNATOM	1957	B. Urquijo	Energía nuclear
Técnicas Reunidas	1959	B. Urquijo (may.), B. Bilbao (25%)	Química, petroquímica y energía
SIDETÉCNICA	1963	B. Urquijo	Siderurgia
ESPINDESA	1969	Río Tinto (40%), Industrias Aragonesas (B. Urquijo, 40%)	Química
Empresarios Agrupados	1971	GHESA (1/3) y B. Urquijo (2/3, a través de Técnicas Reunidas y EPTISA)	Nuclear
Empresas de capital español			
Abengoa	1941	Familia Benjumea	Montajes eléctricos, industrial
AEPO SA	1963	Banco Pastor (25%)	Civil
Caltécnica	1967	n.d.	Civil
CEICO	1967	Accionistas individuales (100%)	Industrial
Centunión	1968	Macosa (Banco Central, 40%)	Industrial
COYPROSA	1970	Accionistas individuales	Industrial
ELECNOR	1958	Abengoa (38%)	Civil
ERPO	1961	Grupo Erhardt (100%)	Industrial
EYSER	1969	Grupo Huarte	Civil
Herring SA	1964	Liga Financiera, Constructora Sato	Civil
IDOM	1957	Accionistas individuales	Civil e industrial
INECO	1968	RENFE (65%) ²	Civil
INGEST SA	1969	B. Industrial de Cataluña (may.)	Industrial y urbanismo
Insumma Ibérica	1969	n.d.	Civil
INTECSA	1965	Dragados y Construcciones (100%)	Civil, química, energía y plantas industriales
INYPESA	1970 (1962) ¹	Fuerzas Eléctricas de Cataluña, S.A. (FECSA)	Energía y civil
ITEASA	1964	Accionistas individuales	Civil y agronómica
MASTER	1972	B. de Madrid (60%)	Industrial
OCINCO	1963	Accionistas individuales	Civil y industriales
OTI	1964	Accionistas individuales	Civil y agronómica
Sener	1956	Familia Sendagorta (100%)	Energía nuclear, naval, aeroespacial, química e industrial
TECNACO		Astilleros Barreras (may.)	Naval
Tecnaval	1963	Accionistas individuales (100%)	Naval
TYPSA	1966	Constructora Colomina	Civil
Empresas con capital extranjero minoritario			
AHINCO	1972	Altos Hornos de Vizcaya (75%), US Steel (25%)	Industrial, civil, medio ambiente, agronómica
Bureau Veritas	1968	Bureau Veritas (40%)	Control de calidad
CONSULPRESA	1963	FECSA, Fenosa, Iberduero (66%), Coba (Port., 33%)	Civil
Euroestudios	1968	Ferrovial (40%), John Laing (25%)	Civil
GHESA	1963	Gibbs & Hill (45%), Hidroeléctrica Española (25%), Banesto (25%)	Energía, plantas industriales y civil
Harris-Bosch Aymerich	1954	J. M. Bosch Aymerich (75%), Frederic Harris (25%)	Civil e industrial
Humboldt Wedag Española	1962	Klöckner-Humboldt-Deutz (Al., 45%), Maquinaria Minera de Canarias (55%)	Plantas industriales

Empresa	Año de fundación	Principales accionistas	Campo de actividad o tipo de ingeniería
<i>Empresas con capital extranjero minoritario (cont.)</i>			
INDEIN	1963	Accionistas individuales (80%), extranjeros (Al., EE.UU., 20%)	Petroquímica
ProcoSpain SA	1969	Procon (48%), Holding Industrial (HEYMO, 52%),	Química y petroquímica
Empresas con participación extranjera en su capital igual o superior al 50%			
Austin España	1968	Austin (EE.UU. 50%)	Civil
DESCO		Alfa Laval (Suecia, 55%), Sener (30%)	Naval
ESBOGA	1962	Esboga (Suecia, may.)	Civil e industrial
Fives Lille Cail Ibérica	1961	Fives Cail Balcok (Fr.-RU, 75%)	Industrial
Foster Wheeler Iberia	1965	Foster Wheeler (EE.UU., 100%)	Petroquímica
HEYMO	1959	Individuales (Rafael de Heredia Scasso y Antonio Moreno Castillo, 45%), Procon (25%), Río Tinto (30%)	Civil e industrial
ISOTEC	1967	Isodel – Sprecher (49%), Compagnie Generale d'Entreprises Electriques (50%), A. Luis Moreno (1%)	Electricidad
Lurgi Española	1963	Lurgi (Al., 100%)	Química
McKee Ibérica	1968	Arthur McKee (may.), Banesto (25%)	Química
SERELAND	1966	Río Tinto (30%), Grupo Asland (22%), Seretè (48%)	Plantas industriales
Snam Progetti	1974	ENI (It., 100%)	Química y petroquímica

Notas: En los grupos industriales se han añadido también las ingenierías más pequeñas. Salvo en estos casos, no se han incluido las empresas dedicadas a investigaciones mineras y geología. Se ha incluido Abengoa porque, si bien los montajes eléctricos era su especialización inicial, pronto diversificó hacia la ingeniería industrial (véase texto). TYPESA adquirió a la Constructora Colomina en 1976 (*Ingenio.mad*, 5, p. 9). Hemos eliminado de la lista original Polysius, por ser su actividad principal la fabricación de maquinaria para la industria del cemento, no ingeniería. N.d., información no disponible.

1 Véase texto.

2 Junto con Renfe eran accionistas Iberia, Compañía Transmediterránea de Navegación, Asociación Española de la Carretera, CSIC, B. Hispano Americano, B. Español de Crédito, B. Exterior de España.

Fuente: Apéndice 6.2.

Los grupos industriales del Instituto Nacional de Industria (INI) y del Banco Urquijo contaron desde fechas tempranas con sus propias ingenierías; consultoras que, además, prestaban sus servicios a empresas ajenas al grupo. Partiendo de la minería y exploración del subsuelo con la Empresa Nacional Adaro de Investigaciones Mineras S.A. (ENADIMSA), en el seno del INI se crearon ingenierías que cubrían todos los campos de actividad del momento: energético, con Auxiesa –constituida en 1966 pero de cuyos orígenes se remontaban al Centro de Estudios Técnicos de Electricidad (CETE) creado en 1954 por el Instituto–; civil, con la Empresa de Estudios y Proyectos Técnicos (EDES) –la compañía con la que el INI impulsó las exportaciones de estos servicios en los años sesenta–; y químico e industrial, a través de la Ingeniería de Plantas Químicas e Industriales (IPQ) –antes Snam Auxini (1965), la compañía formada por Snam Progetti (socio minoritario) y Auxiesa–.³⁴ Las tres últimas empresas se fusionaron en 1976 en la Empresa Nacional de Ingeniería y

³⁴ ASEINCO (1979), p. 112; y Álvaro (2009), pp. 108-109.

Tecnología S.A. (INITEC). Durante estos años, las ingenierías del Instituto prestaron una gran atención a la ingeniería civil y a la exportación, contando para ello con el apoyo estatal a través de Tecniberia, la principal asociación empresarial del sector.³⁵



Figura 6.2. “Empresas de ingeniería. Que inventen [los extranjeros]”, *Doblón*, 7 de junio de 1975.

El ambiente creado por la construcción de las bases militares estadounidenses en los años cincuenta, de las que hablaremos más adelante, fue el punto de arranque de las ingenierías del grupo Urquijo.³⁶ El origen último de todas ellas fueron los Servicios Técnicos desarrollados tras la guerra civil por Juan Lladó Sánchez-Blanco, director general del banco, los cuales contaban con tres servicios especializados: eléctrico, siderometalúrgico y minero, y químico.³⁷ Las primeras empresas creadas, en 1956, fueron Estudios y Proyectos Técnicos Industriales S.A. (EPTISA) y Estudios y

³⁵ Tecniberia fue constituida por las principales empresas del sector con el apoyo del Estado. En las iniciativas desarrolladas en los años sesenta las constructoras e ingenierías del INI, particularmente EDES, recibieron un trato privilegiado. Véase Álvaro (2009), pp. 108-109.

³⁶ Puig y Torres (2008), pp. 139-140; y entrevista de Núria Puig con Ignacio Urquijo (agradezco a N. Puig esta información).

³⁷ ASEINCO (1979), p. 72; y Puig y Torres (2008), pp. 107-108.

Proyectos Eléctricos (EPESA), especializadas en ingeniería eléctrica y civil. La primera fundó, a su vez, Tecnatom un año más tarde, relacionada con la energía nuclear. EPTISA y EPESA se asociaron en 1960 con la estadounidense Lummus para formar Lummus Española S.A. (LESA), que sería absorbida por Técnicas Reunidas en 1972.³⁸ LESA y Técnicas Reunidas participaron en la formación de Técnicas Siderúrgicas (SIDETECNICA) y Española de Investigación y Desarrollo S.A. (ESPINDESA), en los campos siderúrgico y químico, respectivamente. EPTISA, por su parte, contaba con participaciones en el Centro Ibérico de Cálculo Electrónico (1971), Auxiliar de Ingeniería (1970) y la brasileña OESA (1971).³⁹ El Urquijo, en definitiva, creó en pocos años una amalgama de consultoras con las que participó en algunos de los proyectos más interesantes de la época y entró en contacto con las ingenierías líderes del momento. Sus empresas, de distinta especialización, compartían personal y conocimiento, estrategia que permitía al grupo contrarrestar la irregularidad de la demanda de este tipo de servicios.⁴⁰ Con esta idea también se crearía en 1971 el consorcio Empresarios Agrupados, donde participaban con similar porcentaje de su capital social EPTISA y Técnicas Reunidas, del Urquijo, y Gibbs & Hill Española S.A. (GHESA).

Sin alcanzar la escala del INI y del Urquijo, algunas de las grandes constructoras y eléctricas de la época también crearon sus propias consultoras en ingeniería, como muestran los ejemplos de Huarte (EYSER), Dragados (INTECSA), Ferrovial (Euroestudios), Constructora Colomina (TYPESA), Hidroeléctrica Española (GHESA) y Fuerzas Eléctricas de Cataluña, que creó INYPSA (en 1970, aunque sus inicios datan de un departamento interno creado en 1962) y, junto Fenosa e Iberduero, Consulpresa.

Con la apertura inaugurada por el Plan de Estabilización y el espectacular crecimiento de los sesenta llegaron las grandes ingenierías extranjeras. A mediados de los años 70, los capitales foráneos participaban como socios minoritarios en un 15% de las ingenierías recogidas en el Cuadro 6.2 y en un 22% como principales accionistas. Salvo en tan sólo tres casos (Foster Wheeler, Lurgi y Snam Progetti), las ingenierías extranjeras se asociaron con consultoras locales. No obstante, el papel de la tecnología foránea en la ingeniería española era más relevante de la información que se desprende de estos datos. En primer lugar, la firma de contratos de asistencia

³⁸ LESA, Memoria Anual (1971); y Técnicas Reunidas, Memoria Anual (1972).

³⁹ EPTISA, Memoria Anual (1956-1977).

⁴⁰ Puig y Torres (2008), pp. 139-140 y 195.

técnica con extranjeras fue la tónica de las principales empresas. En el Apéndice 6.2 se recogen más detalles al respecto. Para el conjunto del sector, a finales de los setenta un 24,3% de las empresas contrataban tecnología extranjera; peso que no sería muy elevado si no fuera porque estas ingenierías englobaban a dos tercios del personal total.⁴¹ La mayoría de estos contratos –que se concentraron en la química y petroquímica, minería, maquinaria eléctrica y no eléctrica, y construcción– se firmaron con empresas estadounidenses (un 33% del total), seguidos de alemanas (16,7%), británicas (12%) y francesas (10,7%).

Y, en segundo lugar, aunque la información no es completa, en el Cuadro 6.2 puede observarse que la mayoría (nueve de trece) de aquellas consultoras que ofrecían servicios en el campo industrial similares al *Project management* estadounidense –el tipo de servicio que hizo furor en Europa tras la Segunda Guerra Mundial (véase apartado 6.1)– estaban o habían estado ligadas a grupos foráneos: a estadounidenses, en los casos de Técnicas Reunidas (véase apartado 6.4), AHINCO, GHESA, Harris-Bosch Aymerich, Foster Wheeler Iberia, ProcoSpain y HEYMO; franceses (Sereland) e italianos (Snam Progetti).

Finalmente, en la formación del sector también tuvieron cabida ingenieros y empresarios españoles. Los ejemplos más notables, a juzgar por su tamaño y su proyección internacional, los constituyen Abengoa –inicialmente ligada a los montajes eléctricos y que rápidamente diversificó hacia la consultoría en ingeniería, su actividad fundamental hoy en día–, IDOM, TYPESA y Sener.⁴² De la expansión de esta actividad también se beneficiaron, como en otros sectores, la banca española, presente en el accionariado de consultoras diversas, y grupos como Garrigues, quien a través de la Liga Financiera participaba en Herring.

Los grandes proyectos acometidos por el régimen franquista en materia petroquímica y nuclear dejan patente quienes eran las empresas más dinámicas en aquellos proyectos más novedosos de la época. En el primer caso, tanto fuera como dentro de España la ingeniería básica era proporcionada por las multinacionales del sector, como la ingeniería de procesos Universal Oil Products, los laboratorios de las grandes empresas petrolíferas y, en algunos casos, grandes consultoras como Foster Wheeler y McKee.⁴³ El resto de los trabajos se los repartieron un puñado de empresas: Foster Wheeler Iberia, Técnicas Reunidas, Heredia y Moreno, e Intecsa-

⁴¹ Molero (1979), p. 69.

⁴² Los datos sobre exportación de servicios de ingeniería en Álvaro (2009), p. 107.

⁴³ *Doblón*, 7 junio 1975, p.35; Puig (2003b) y Tortella, Ballesteros y Díaz (2003), capítulos 7 y 9.

Eyser.⁴⁴ En el campo nuclear, a excepción de la central de Vandellós I, los equipos y sus respectivas especificaciones fueron suministrados por las casas estadounidenses Westinghouse y General Electric; pero algunas españolas tuvieron un claro protagonismo en las actividades de ingeniería, en particular Empresarios Agrupados, Tecnatom, Sener y el consorcio Auxiesa-Inypsa.⁴⁵

El Cuadro 6.3 recoge las 25 primeras ingenierías españolas en los albores del siglo XXI. Más de la mitad de ellas fueron fundadas en el periodo aquí analizado. La presencia de constructoras y eléctricas se ha fortalecido. Y todas ellas, en mayor o menor grado, realizan trabajos en el extranjero. ¿Cómo han logrado las españolas ser tan competitivas? Los siguientes apartados nos proporcionarán algunas pistas.

CUADRO 6.3

LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE INGENIERÍA EN ESPAÑA SEGÚN FACTURACIÓN, 2001

Empresa	Año de fundación	Campo de actividad	Principales accionistas
Elecnor	1958	Electricidad, Energía Medioambiente Telecomunicaciones Ingeniería civil	Abengoa, Cantiles XXI
Técnicas Reunidas	1962	Energía, Química Medioambiente Ingeniería civil	BBVA, BSCH
Iberdrola Ingeniería y Consultoría	1994	Energía, Medioambiente Telecomunicaciones	GHESA, Iberdrola
Intecsa UDHE Industrial	1965	Industria, Energía Medioambiente	Dragados, Thyssen Krupp
Proyectos e Instalaciones Desalación (PRIDESA)	1975	Tratamiento aguas	Banco Herrero, BBVA, SCH, RWE
Foster Wheeler Iberia	1965	Química, Energía, Medioambiente	Foster Wheeler International
Española de Montajes Metálicos S.A. (EMMSA)	1954 (1965)	Industria y energía	Accionistas individuales
Geotecnia y Cimientos S.A. (GEOCISA)	1968	Geología, ingeniería civil y medioambiente	ACS
Unión Fenosa Desarrollo y Acción	2000	Energía	Unión Fenosa
Telvent, Energía y Medio Ambiente	1987 (1941)	Energía, medio ambiente	Abengoa
Seridom Servicios Integrados IDOM	1995	Gestión integral de proyectos	IDOM
ABB Flexible Automation	1989	Industria	ABB (Suiza)
Altran España	1993	Aeronáutica, industria, energía, transportes	Altran (Francia)
Axima Sistemas e Instalaciones S.A.	1999	Edificación instalaciones industriales	Cofely Contracting (GDF Suez Energy Services)

⁴⁴ Egurbide (1976), p. 136.

⁴⁵ Egurbide (1976), p. 136; Caro (1995), pp. 171-226; y Sánchez (en prensa).

Empresa	Año de fundación	Campo de actividad	Principales accionistas
IDOM	1957	Industria, Energía Medioambiente, Telecomunicaciones Ingeniería civil	Accionistas individuales
Tecnologías y Servicios Agrarios	1989	Agronomía	Grupo Tragsa (público)
IMASA, Ingeniería, Montajes y Construcción	1979	Energía, medio ambiente, industria	Accionistas individuales
ABB Sistemas Industriales	1989	Industria	ABB (Suiza)
Sener Ingeniería y Sistemas	1956	Naval, aeroespacial, energía y procesos, civil y arquitectura	Familia Sendagorta
Cadagua	1971	Tratamiento aguas	Ferrovial
Lurgi Española	1963	Química, petroquímica	Lurgi
Mantenimiento y Montajes Industriales (Grupo MASA)	1976	Industria, Energía Química	Dragados
Soluziona Ingeniería	1989	Industria, Energía,	Unión Fenosa
Ondeo Degremont	2001	Medio ambiente, tratamiento aguas	Degremont, Befesa (grupo Abengoa)
GHESA Ingeniería y Tecnología	1963	Energía y civil	SOCOIN (Gas Natural – Unión Fenosa), Iberdrola Ingeniería y Construcción, Isolux - Corsán

Nota: n.d. información no disponible.

Fuente: Fomento de la Producción (2003), base de datos SABI y páginas corporativas de estas empresas (última consulta el 26/04/10, <http://www.elecnor.com>; <http://www.tecnicasreunidas.es>; <http://www.iberdrolaingenieria.com>; <http://www.intecsaindustrial.com>; <http://www.emmsa.es>; <http://www.geocisa.com>; <http://www.telvent.com>; <http://www.idom.es>; <http://www.abb.es>; <http://www.imasa.com>; <http://www.tragsa.es>; <http://www.sener.es>; <http://www.cadagua.es>; <http://www.lurgi.com>; <http://www.degremont.com>; y <http://www.ghesa.es>).

6.3 Los cauces oficiales de difusión del modelo estadounidense: las misiones de productividad y la construcción de las bases militares.

El modelo estadounidense de consultoría en ingeniería se caracterizaba, como acabamos de ver, por la realización de plantas “llave en mano”, donde la consultora se encargaba de la gestión de todo el proyecto y subcontrataba a otras empresas que, bajo su dirección, se encargaban de la realización de diferentes tareas. El *Project Management* introducido por los norteamericanos en Europa tras la Segunda Guerra Mundial pasó a ser así, al menos en el caso de la ingeniería química, el servicio de consultoría más demandado, tanto por las multinacionales americanas que estaban expandiéndose en Europa, como por parte de las grandes empresas europeas.

Este modelo comenzó a difundirse en España en fechas similares al resto de Europa, pero con algunas particularidades respecto a lo señalado por la literatura. En

primer lugar, su difusión estuvo inicialmente más vinculada a la construcción y la ingeniería civil que a la industria. Y, segundo, el primer instrumento de tal difusión fue, más que la empresa privada, las instituciones y los programas que rodearon el acuerdo firmado con Estados Unidos en 1953; en concreto, las misiones de productividad al país americano organizadas desde la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI) y la construcción de las bases militares. Al análisis de estos cauces oficiales de difusión se dedican los siguientes apartados.

6.3.1 Las misiones de productividad a Estados Unidos

Tras la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos se implicó directamente en la reconstrucción europea a través de diferentes programas de ayuda económica, técnica y militar. En el Capítulo 2 hemos visto cómo la partida dedicada a la asistencia técnica fue cuantitativamente reducida y tuvo un impacto desigual, pero sirvió al mismo tiempo de poderoso instrumento de difusión de variadas ideas, tecnologías y métodos de producción, dirección y organización empresarial que, en muchos casos, terminaron extendiéndose en las décadas siguientes. Si bien algo más tarde como consecuencia de la situación política interior, estos programas también arribaron a España de la mano de los Pactos de Madrid. Y en el capítulo de la ayuda técnica, tanto en España como en Europa, el protagonismo fue para las “misiones de productividad”, el envío de especialistas a Estados Unidos para conocer *in situ* el funcionamiento de sectores específicos y, en general, las características organizativas y directivas de la gran empresa americana.

Dirección de empresas fue, de hecho, el objetivo monográfico del grueso de los equipos enviados a Estados Unidos, pero construcción y urbanismo le siguieron a la zaga, con 12 equipos y 105 participantes (8,4% y 10,8% del total, respectivamente). En el Cuadro 6.4 se recogen las misiones enviadas y, cuando ha sido posible, sus participantes. Puede observarse que la temática fue variada y abarcaba todas las fases del proceso de construcción, desde la preparación y ejecución de proyectos, hasta materiales y políticas de urbanismo. En estos equipos formaron parte tanto representantes de organismos públicos como de la empresa privada, aunque, a excepción del equipo de urbanismo, primaron los segundos. Urbanismo y construcción, junto con aeronáutica y energía nuclear, recibió también una atención

especial por parte del programa de cooperación educativa Fulbright.⁴⁶ No obstante, sus efectos están todavía por estudiar.

CUADRO 6.4

EQUIPOS DE EXPERTOS EN CONSTRUCCIÓN Y URBANISMO ENVIADOS A ESTADOS UNIDOS EN EL MARCO DE LA AYUDA TÉCNICA ESTADOUNIDENSE

Equipo	Año	Nº participantes	Participantes	Procedencia participantes
Cemento	1956	6	José María Arteaga Larumbe Joaquín Bertrán Caralt Patricio Palomar Llovet Guillermo Rosales Conde José Antonio Romeu Delàs Jorge Villavecchia Delàs	n.d.
Construcción (Política de la Vivienda)	1956	6	Cabrero Fonseca Herrero La Huerta Martínez Pérez	n.d.
Construcción (Proyectos de viviendas y urbanización)	1956	9	Eugenio Aguinaga Salustiano Albiñana Ignacio Briones Cayetano Cabañés Fernando Cassinello Vicente Figuerola Juan Mª. Martínez-Barbeito Carlos De Miguel Julio P. Frade	n.d.
Construcción (Materiales y métodos de construcción)	1956	11	Ramiro Avendaño Paisan Fco. Arredondo Verdú Jacinto Calsina Gispert Fco. Carrión Vela Agustín Eyries Rupérez Moisés López Gómez Martín Monzón Indave Eugenio Orriols Germain Félix Sevillano Simón Ramón Tatay Puchol José Mª Tobio Sillero	Dtor. Gen. Arquitectura Inst. Técnico de la Const. y el Cemento ECISA Productos Cerámicos para la Construcción Dir. Gral. Arquitectura Contratista SA HE de Hormigón Pretensado Asfaltex-Ruberoid SA Constructor Mº Aire Inst. Técnico de la Const. y el Cemento
Ladrillo cerámico	1956	8	Amancio Arche Modesto Escobar Rogelio Folgueras Fulgencio García-Germán Alfonso Gómez Ángel Muñoz Luis Rubiera José Mª. Sanchiz	La Covadonga La Cerámica Santa Inés Cerámica Folgueras Cerámica Hijo de Cándido Germán Esteban Cerámica Industrial San Claudio Cerámica Madrileña Cerámica Rubiera Cerámica La Valenciana
Contratistas de obras	1957	9	Felipe Andrés Hidalgo Manuel Lombardero Soto José Luis Marcos Duque Antonio Mochales García Ezequiel Pablos Pérez Carlos Pérez Cela Carlos Romeu Pecci Antonio Salbidegoitia Izaurieta Rafael Soler Boix	Urbis SA Portolés y Cía. Torregrosa SA Empresa propia (ayudante OO. Públicas) Empresa propia (perito industrial) ARINSA Ingeniería y Construcciones Sala Amat Olabarria Hermanos Construcciones SA Dragados y Construcciones

⁴⁶ Delgado (2009), pp. 68-69, 87 y 142.

Equipo	Año	Nº participantes	Participantes	Procedencia participantes
Urbanismo	1957	9	Salvador Álvarez Parz Antonio García-Ruiz Roselló Cruz López Muller Manuel Romero Aguirre Alfonso Quereizaeta Enríquez Luis Lorenzo Blanco Emilio Pereda Gutiérrez Juan Piqueras Menéndez Lamberto de los Santos Jalón	Dir. Gral. Aeropuertos, Mº Aire Ayuntamiento Palma Mallorca Comisaría Ordenación Urbana Madrid Comisaría Ordenación Urbana Madrid Comisaría Ordenación Urbana Madrid Ayuntamiento Bilbao Ayuntamiento Madrid Instituto Nacional de la Vivienda Jefatura Obras Públicas de Madrid
Instalaciones en la edificación ¹	1958	12	Antonio Gurrea-Nozaleda	F. Gurrea-Nozaleda, SA
Nuevos materiales en la edificación	1958	10	José Ángel Carrión Manuel Gabiola José Mª Garnica Ricardo Rivas Ramón Vázquez José Mª Iturriaga Santiago García Mesalles José de Aguirre Antonio Corrales Antonio Arenillas	Instituto Nacional de la Vivienda Colegio Oficial Maestros de Obras de Vizcaya ARINSA Rivas Pradell INI Empresa Urbana de Ingenieros Instituto Colonización José de Aguirre Antonio Corrales Ceramex
Prefabricados de hormigón	1958	11	n.d.	n.d.
Prefabricación en la construcción	1960	10	n.d.	n.d.
Fomento del uso del hierro en la construcción	1961	9	n.d.	Bosch y Aymerich Asociados Hidrocivil Instituto Nal. De Previsión Fco. Lucini J. Fco. Carvajal Comisaría de Ordenación Urbana Rafael Arévalo – I. Costa Valls Jorge Bonet Armengol ETS Arquitectura y Proyectos de Ingeniería Civil

Notas: ¹ El equipo contaba con 12 participantes, pero tan sólo conocemos la identidad de su portavoz; n.d. información no disponible.

Fuentes: CNPI (1957), (1958a), (1958b), (1959) y (1961); *Gaceta de la Construcción*, 752, pp. 19-20 y 748, p. 13; *Boletín de Información de la CNPI*, 42, 44 y 52.

Los informes que estos equipos debían redactar a su vuelta explicando lo observado nos permiten conocer el estado del sector en España así como el modo de operar de las constructoras y los contratistas norteamericanos. No sorprendentemente dado el contexto económico de la época, las compañías españolas estaban mucho menos mecanizadas, contaban con una mano de obra de menor cualificación y existía una menor especialización y división del trabajo.⁴⁷ Por ello se instaba a la mejora de centros de formación específicos y al estudio de la maquinaria estadounidense y las vías para costear su compra o, más acorde a la realidad económica de las empresas

⁴⁷ CNPI (1957), p.48, (1959), pp. 177-178 y 180; y (1961), pp. 13.

españolas, su alquiler.⁴⁸ De las empresas americanas visitadas llamó la atención, además, el papel concedido a la formación y adiestramiento en organización y dirección de empresas en un sentido amplio, desde la burocratización de la toma de decisiones hasta aspectos como el marketing, el trabajo en equipo y la seguridad en el trabajo.⁴⁹ Por contra, España se caracterizaba, como resumía uno de los equipos, por su “mal enfoque de la industria de la construcción; ausencia de normalización y tipificación de materiales; falta de racionalización del trabajo y necesidad de revisión de las tarifas de los técnicos [como incentivo a un mayor compromiso]”.⁵⁰

Y es que el modo de operar de las empresas americanas distaba mucho a cómo se hacían las cosas en España. Según las observaciones de los equipos para los que disponemos de información al respecto –Materiales y métodos de construcción (1956), Cemento (1956), Proyectos de Viviendas y Urbanización (1956), Contratistas de obras (1957) e Instalaciones en la edificación (1958)⁵¹– cuatro aspectos llamaron poderosamente la atención de los participantes:

1. La importancia brindada a la planificación previa del proyecto, labor a la que se dedicaba alrededor del 60% del tiempo dedicado a la obra, en claro contraste con la improvisación que dominaba entre las empresas españolas.⁵² Resulta muy ilustrativa de las diferencias que existían entre ambos países la siguiente afirmación de uno de los integrantes del equipo de Proyectos de Viviendas y Urbanización: “El americano opina que al invertir ‘tiempo’ en el estudio de un proyecto no ‘se tarda más’, sino que ‘se pierde menos’”.⁵³
2. En relación con lo anterior, el detenido cálculo de costes por parte de los contratistas, indispensable para trabajar con contratos cerrados, la fórmula habitual en Estados Unidos.⁵⁴
3. La “perfecta organización, la estructura del propio quehacer constructor y la matemática sincronización de los diferentes elementos que intervienen en la obra

⁴⁸ CNPI (1959), pp. 177-178; y (1961), p. 13.

⁴⁹ Véase, asimismo, Palomar (2003), p. 140, nota.

⁵⁰ CNPI (1959), p. 176.

⁵¹ CNPI (1957), (1958a), (1958b), (1959) y (1961); y *Gaceta de la Construcción*, 752, pp. 19-20.

⁵² CNPI (1958a), pp. 119-120; CNPI (1959), pp. 48 y 173; y *Gaceta de la Construcción*, 752, pp. 19-20.

⁵³ CNPI (1959), p. 48.

⁵⁴ CNPI (1958a), pp. 119-120; y (1961), pp. 13-19.

común”⁵⁵; esto es, la coordinación y trabajo en equipo de todas las empresas vinculadas a cada proyecto.⁵⁶

4. Y, especialmente, la figura del contratista general y del servicio *project management*, justo el modo de operar en ingeniería difundido por los americanos tras la Segunda Guerra Mundial para la industria química, como vimos anteriormente.⁵⁷ Para los observadores españoles, se trataba de una figura esencial, pues cubría la “necesidad de una dirección centralizada que asuma toda la responsabilidad hasta la total ejecución del proyecto y que lo consiga en las condiciones estipuladas de coste y tiempo”.⁵⁸ Así, se podía hacer frente a la creciente complejidad del trabajo de la construcción, pues, sin merma de los compromisos de calidad, coste y tiempo adquiridos con el cliente, se subcontrataban a las empresas especializadas en uno o varios procesos, o en materiales o técnicas poco comunes.

La labor del contratista general no era algo totalmente desconocido para las constructoras españolas, pues solían encargarse de la dirección general de las obras y subcontratar parte de los trabajos (construcción por administración).⁵⁹ Ahora bien, como muestra claramente el ejemplo de las centrales hidroeléctricas, la ingeniería recaía generalmente en el cliente; como también parte de la actividad de la que el contratista general –directa o indirectamente con la subcontratación de una consultora– era responsable en Estados Unidos, como la compra de los equipos y la supervisión de su montaje, la contratación (en su caso) de servicios de arquitectura, la formación del personal de obra, los pagos de todo el personal y la supervisión de la ejecución de las obras.⁶⁰ *Administración por estimulación interesada* lo denominó Saltos del Duero en su primer proyecto, el Esla, iniciado en 1929.⁶¹ Para el caso particular de las ingenierías, estaba incluso mal visto que la responsabilidad económica recayera sobre ésta, a lo que se sumaba el riesgo de que un fallo en los cálculos provocara su ruina.⁶²

⁵⁵ *Gaceta de la Construcción*, 752, pp. 19-20.

⁵⁶ CNPI (1959), pp. 29-32; y (1961), pp. 47-49.

⁵⁷ CNPI (1958a), pp. 122-123; y (1961), pp. 13 y 47-49.

⁵⁸ CNPI (1961), p. 47.

⁵⁹ CNPI (1961), p. 47. El término construcción por administración lo hemos tomado de la literatura sobre las empresas hidroeléctricas, véase la nota 17.

⁶⁰ CNPI (1961), pp. 47-48.

⁶¹ Chapa (1999), pp. 77-79.

⁶² Entrevista a D. Enrique de Sendagorta, ex-presidente de Sener, de 6 de junio de 2007.

Tras observar cómo trabajaban las constructoras estadounidenses, los arquitectos e ingenieros españoles no dudaron en indicar cómo a los americanos, sin trabajar más tiempo que ellos, les cundía más.⁶³ A similar conclusión llegaban constructores e ingenieros franceses tras dos viajes realizados a Estados Unidos en 1945 y 1950.⁶⁴ Por otra parte, gracias al modo de trabajar que predominaba en las constructoras e ingenierías norteamericanas, se podía hacer frente a las rigurosas especificaciones—en cuanto a técnica, costes y tiempo— y a los detallados estudios que los contratistas generales exigían a las compañías subcontratadas.⁶⁵ Unos y otros poseían mayor experiencia que los españoles en cuanto a cómo licitar en subastas por nuevos proyectos, para lo que contaban, además, con servicios bancarios y de seguros especializados en créditos para afrontar las fuertes fianzas requeridas para acceder a los concursos y garantizar la consecución de la obra.⁶⁶

En definitiva, las empresas constructoras operaban de manera muy distinta en Estados Unidos y, según los casos para los que tenemos constancia (Francia y España), en Europa; tal y como sucedía en el caso de la ingeniería química retratado en el primer apartado. Así se pondría de relieve en la construcción de las bases militares estadounidenses en España.

6.3.2 La construcción de las bases militares americanas

La ayuda brindada por Estados Unidos en virtud de los acuerdos de 1953 tuvo como contrapartida la construcción de bases militares norteamericanas en territorio español. En el Capítulo 3 ya vimos como ello pronto despertó el interés de variopintos empresarios nacionales y foráneos, cuyas gestiones, en el caso de los primeros, cristalizaron en jugosos negocios en diferentes casos. Los principales beneficiarios fueron, lógicamente, las constructoras españolas. Algunas de ellas, como Dragados, Entrecanales y Távora, y la Empresa Constructora Urquijo Reunidas SA (ECURSA) – consorcio formado por el Banco Urquijo, Huarte, Sanromán y OCISA– comenzaron a estudiar las oportunidades que las bases podrían brindar y a establecer contactos entre las administraciones de ambos países tan pronto como se firmaron los Pactos de

⁶³ CNPI (1959), pp. 173-174.

⁶⁴ Barjot (2002), pp. 365-372.

⁶⁵ CNPI (1959), pp. 36-37; y (1961), pp. 47-49.

⁶⁶ CNPI (1961), pp. 13 y 45-48.

Madrid.⁶⁷ Como se demuestra en este apartado, para éstas y el resto de las empresas finalmente involucradas la construcción de las bases norteamericanas supuso, más allá del puro negocio, una excelente oportunidad para familiarizarse con la tecnología y el saber hacer estadounidenses.

La construcción de las bases militares y todas las infraestructuras a ellas asociadas constituía una obra de gran envergadura técnica y administrativa. La organización de su ejecución ejemplificaba a la perfección el *modus operandi* de los grandes contratistas estadounidenses que tanto llamaron la atención de los especialistas integrantes de las misiones de productividad españolas. Bajo la supervisión del *Bureau of Yards and Docks*, el diseño de las instalaciones corrió a cargo de cuatro empresas asociadas en Architects and Engineers Spanish Bases (AESB) –Pereira and Luckman de Los Angeles; Shaw, Metz and Dolio de Chicago, Frederic Harris Co. de New York y Metcalf and Eddy de Boston–, mientras que el consorcio Brown-Raymond-Walsh (BRW) –compuesto por Raymond Concrete Pile, Walsh Construction y Brown and Root– fue el contratista general encargado de la gestión y supervisión de toda la obra, de la compra de material y de la subcontratación de las empresas encargadas de su ejecución, además de fijar las condiciones técnicas y de plazo que estas últimas habían de cumplir.⁶⁸

Salvo proyectos muy concretos, como la construcción de oleoductos (Cuadro 6.5), el grueso de las obras realizadas corrió a cargo de empresas españolas. Y es que, no olvidemos, la construcción de las bases se financió a cargo de la Contrapartida, el contravalor en moneda nacional de la ayuda americana. Ello no fue óbice, sin embargo, para que grupos foráneos mostraran su interés, desde fechas muy tempranas, por participar en la construcción de las bases. Ése fue el caso del consorcio germano-estadounidense United Contractors, respaldado por el senador McCarran, la cabeza más visible del *Spanish Lobby* que defendió en el congreso estadounidense la normalización de las relaciones con España tras la Segunda Guerra Mundial.⁶⁹ Este grupo –constituido por las firmas Holzmann, Gruen & Bilfinger; Julius Berger; Dyckerhoff & Widman, y Wayss & Freytag– ofrecía financiar sus servicios con

⁶⁷ Moreno (2000), p. 386; Puig y Torres (2008), pp. 139-140; y FHBU, Dragados, *Memoria Anual* (1953).

⁶⁸ NARA, RG 59, Entry 1400, Box 3. "Base construction, 1954-55"; RG 59, Entry 1400, Box 9, File "1956-1958, Base construction"; RG 59, Entry 3094, Box 10, File "JUSMG Contractors"; RG 59, DF 1950-54, Box 3189A, File 711.56352/2-954; y RG59, DF 1955-59, Caja 2900, File "711.56352".

⁶⁹ NARA, RG 59, DF 1950-54, Box 3189, File 711.56352/7-2953, "Efforts of Joseph Brenner on behalf of United Constructors" (29/7/53); NARA, RG 59, E 1400, Box 3, carta de United Constructors enviada a DS de 21/2/55, enviada a Carrero Blanco el 4/9/54; "Economic analysis of United Constructors role in Spanish construction program", NARA, RG 84, Classified General Records 1953-63, Box 2.

excedentes agrícolas estadounidenses, que serían vendidos posteriormente en Alemania para pagar en marcos al personal (alemán) empleado en las obras. A pesar de la oposición frontal de la diplomacia española, parece que consiguieron hacerse con algún proyecto relacionado con el diseño de las bases.⁷⁰ Se trató, en cualquier caso, de una parte muy marginal del total de obras encargadas.

No fue así, sin embargo, en el caso de los materiales. En junio de 1959, con las obras en avanzado estado de ejecución (algo más de un año más tarde las bases ya estaban prácticamente terminadas), el porcentaje de materiales adquiridos a empresas nacionales ascendía a un 21,5% en el caso de edificios, 7% en el de pavimentación y 12% en la construcción de tanques para los oleoductos.⁷¹ Estos reducidos porcentajes no han de sorprendernos. Por la información proporcionada por los integrantes de las misiones de productividad sabemos que en España no se disponía de la maquinaria con la que estaban habituados a trabajar los contratistas y las constructoras americanas. Y, a tenor de lo ocurrido en el caso del cemento (el más documentado en las revistas especializadas), tampoco se contaba con un suministro regular y suficiente de materiales, ni éstos alcanzaban la calidad exigida por los americanos.⁷² Siguiendo con el ejemplo del cemento, donde los productores españoles discrepaban en tal apreciación sobre su calidad, lo cierto es que resultaba más barato importar el material del extranjero que comprar el nacional.⁷³ Para la catalana Rivièrre, no obstante, cumplir con éxito con las especificaciones técnicas marcadas por el contratista estadounidense obligó a un esfuerzo en innovación, tanto a nivel de organización como de los procesos productivos, que a largo plazo dotó de mayor competitividad a la compañía.⁷⁴ La empresa formó parte, además, de la comisión regional de la CNPI en Barcelona y de diversos viajes a Estados Unidos promovidos en los años cincuenta por esta institución y el Instituto de Empresa Familiar, donde pudieron familiarizarse con técnicas de racionalización del trabajo que, junto con otras influencias, aplicarían a la empresa.⁷⁵

⁷⁰ *Gaceta de la Construcción*, 540, p. 14.

⁷¹ *Gaceta de la Construcción*, 774, p. 21.

⁷² *Gaceta de la Construcción*, 522, pp. 12-13; 524, pp. 7-8; y 544, pp. 7-9.

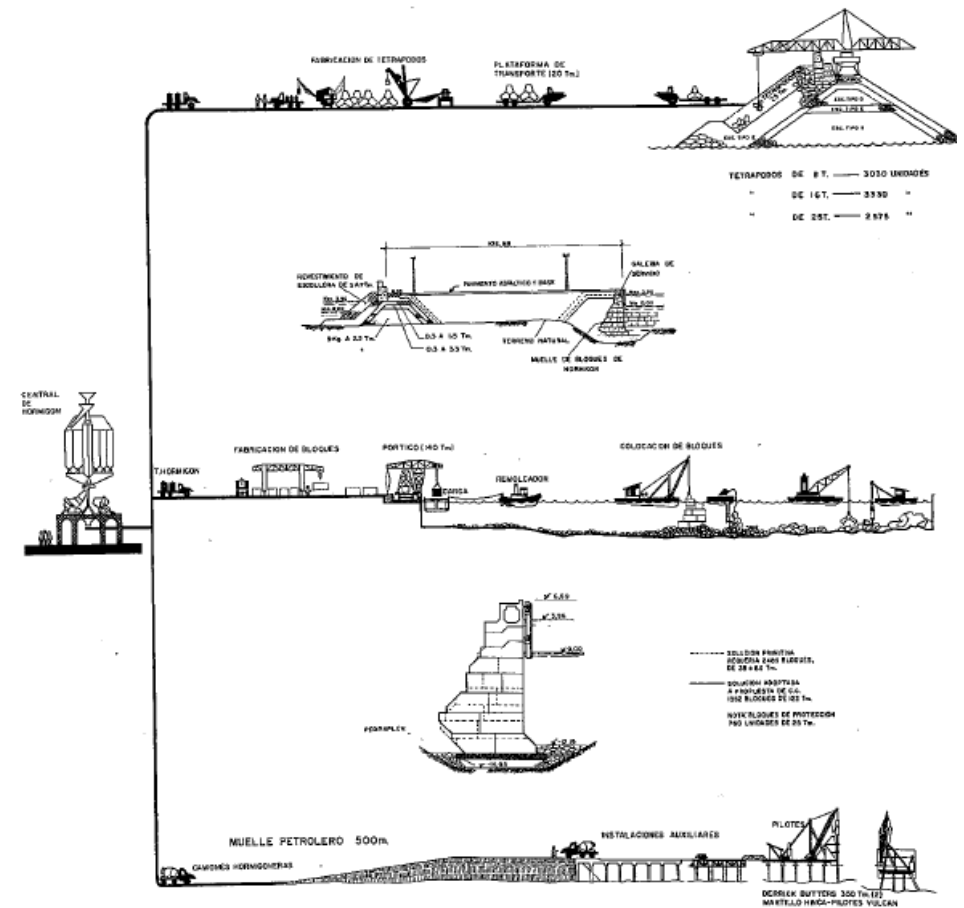
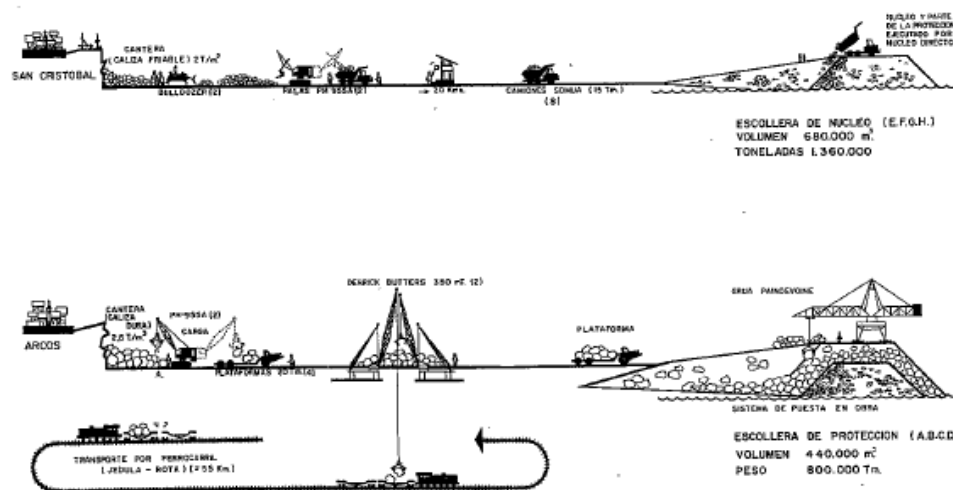
⁷³ *Gaceta de la Construcción*, 720, p. 16; Palomar (2003), pp. 166-168.

⁷⁴ Fernández (2004), pp. 155-156.

⁷⁵ La influencia francesa de Bedaux y Gombert fue notable. Puig y Fernández (2001), pp. 30-31.

BASE NAVAL DE ROTA

ESQUEMA DE OPERACIONES



Fuente: Coviles (1966), sin numerar.

En cualquier caso, fueron muy pocas las empresas españolas que se beneficiaron del aprovisionamiento de material para las bases. No fue así en el caso de aquellas encargadas de colaborar en su diseño y construcción. Para lo primero, sabemos que AESB subcontrató servicios de arquitectura a empresas locales, pero contamos con evidencia de ello tan sólo para el caso de Bosch Aymerich y Asociados S.A., del que hablaremos más adelante, y de ECURSA (el consorcio participado por el Urquijo, entre otros), que realizó el diseño de la base de Rota, entre otros proyectos (como el aeródromo de San Pablo y la construcción de viviendas para el personal de las bases).⁷⁶ Disponemos de mayor información, resumida en el Cuadro 6.5, sobre las empresas involucradas en las obras de las cinco bases militares estadounidenses levantadas –la naval de Rota (Cádiz) y las aéreas de Torrejón de Ardoz (Madrid), San Pablo (Sevilla), Morón de la Frontera (Sevilla) y Zaragoza– y sus accesos hasta octubre de 1960, cuando, salvo trabajos de mejora o reparación, finalizó su construcción.⁷⁷ Incluye, asimismo, algunas de las obras encargadas por las Fuerzas Aéreas estadounidenses con cargo al programa *3977th Support Group*, que, además de la base naval de El Ferrol (A Coruña), incluían diversos edificios en Aranjuez (Madrid), Constantina (Sevilla), Figueras (Girona), Benidorm (Alicante), La Moraleja (Madrid), Rosas (Girona), Sóller (Mallorca), Gora Makil (Navarra), Reus (Tarragona) y Cartagena (Murcia); la mayoría de ellos (salvo los incluidos en el Cuadro 6.5 y las instalaciones en La Moraleja) fueron desarrollados por la constructora Ingar.⁷⁸ La información recopilada en este cuadro procede de la *Gaceta de la Construcción*, publicación semanal que recogía periódicamente los contratos celebrados, en negociación y firmados. Como la propia publicación admitía, es muy posible que no estén todos –pues algunos no llegaban a sus oídos, especialmente en aquellos casos en los que las obras no se adjudicaban a través de subastas públicas⁷⁹–, pero creemos que la muestra es significativa. Así lo hemos comprobado para el caso de

⁷⁶ *Gaceta de la construcción*, 528, pp. 8-9; Roldán (1998), p. 62; y Puig y Torres (2008), p. 142.

⁷⁷ *Gaceta de la Construcción*, 838, p. 15. Véase el Apéndice 6.3 para información más detallada.

⁷⁸ *Gaceta de la Construcción*, 740, p. 16; y 760, p.13. Además de las bases, Estados Unidos obtuvo siete estaciones de radares (en Puig Major, Menorca, Guadarrama del Segura, Inoges, San Pablo, Humosa y Elizondo), un oleoducto de 700 km entre Zaragoza y Rota, cuatro hangares en Reus, tres depósitos de municiones (en Rota, Cartagena y El Ferrol), accesos portuarios en Estaca de Vares y L'Estartit y estaciones de seguimiento de misiles en Canarias y en Madrid (compartidos desde 1965 con la NASA). Véanse Pardos (2009), p. 57; y Viñas (1981).

⁷⁹ Por ejemplo, a tenor de esta fuente ninguna empresa del Urquijo participó (Apéndice 6.3), cuando la historia de Banco Urquijo indica lo contrario, aunque no ofrezca información cuantitativa al respecto (Puig y Torres, 2008, p. 142). Tampoco se incluyen las obras encargadas a la constructora El Encinar de los Reyes, ligada a grupos como el Urquijo y Garrigues, y encargadas de la construcción de viviendas unifamiliares para el personal de la base de Torrejón (véase capítulo 3).

Entrecanales y Távora, empresa que hizo públicos, de forma pormenorizada, sus trabajos en las bases.⁸⁰

Entre 1954 y 1960, periodo de duración de la construcción de las bases estadounidenses, se adjudicaron un total de 312 proyectos, la mayoría de ellos relacionados con tareas de edificación (167) y de obra civil (107). Tan sólo ocho empresas aglutinaron más del 50% de los proyectos firmados: Entrecanales y Távora, con un total de 54 (17% del total), si tenemos en cuenta los 20 en los que participó en asociación con otras empresas; Dragados; Fomento de Obras y Construcciones SA; el consorcio Omes-Icsasa; Agromán; Construcciones Echegaray; y Cubiertas y Tejados, que, además de los proyectos indicados en el Cuadro 6.5, trabajó en tres más junto con otras constructoras.⁸¹ Ahora bien, si tenemos en cuenta el presupuesto de las obras efectuadas, esta visión cambia radicalmente. Una sola entidad concentró el 87,77% de la cuantía total de las adjudicaciones efectuadas: Corbetta-Coviles, una empresa mixta hispano-estadounidense encargada de las obras portuarias de la base naval de Rota. A ella le seguía Samford Markowitz, norteamericana que, con un 9,62% de la cuantía total (descontando los tres proyectos en los que se asoció con Cubiertas y Tejados), absorbió buena parte de los trabajos relacionados con la construcción del oleoducto entre Rota y Zaragoza. Es cierto que los datos sobre el importe de las adjudicaciones no son exactos: no tenemos esa información para todos los casos, tal y como se especifica en el Apéndice 6.3; y aquéllos en ejecución o aprobados en junio de 1956 fueron revisados como consecuencia de la subida de los salarios nominales aprobada en dicha fecha.⁸²

Salvo en el caso de Dragados y Corbetta-Coviles, el grueso de las tareas realizadas por las constructoras españolas fueron de edificación. El sistema de adjudicación escogido inicialmente fue el de subasta pública, a excepción de la construcción del oleoducto que unía las bases de Rota y Zaragoza, al que sólo podían

⁸⁰ Entrecanales y Távora (1959a), (1959b), (1959c), (1959d) y (1959e). En nuestra relación aparecen recogidos dos proyectos más que los indicados por la compañía. Hay, además, algunas discrepancias en relación a las referencias de los proyectos.

⁸¹ Información detallada en el Apéndice 6.3.

⁸² La oposición de BRW y de las autoridades estadounidenses dificultó tal revisión, aún en negociación cuando finalizó la construcción de las bases. Los números de la *Gaceta de la Construcción* de principios de 1957 hacen referencia continua a este hecho. Véase, asimismo, NARA, RG 59, Entry 3094, Box 10, "Contract Price Adjustment 1/11/56 - Wage Increase"; *Gaceta de la Construcción*, 774, p. 21; y "Exchange of notes constituting and agreement between the United States of America and Spain relating to the settlement of claims of Spanish subcontractors arising from construction of military bases. Madrid, 8 and 13 February 1960", United Nations Treaty Collections (http://untreaty.un.org/unts/1_60000/10/40/00019985.pdf, fecha de consulta 22/04/10).

optar empresas estadounidenses o españolas en asociación con éstas. Sin embargo, según fueron transcurriendo las obras se observa cómo cada vez fueron más frecuentes las adjudicaciones directas a una determinada empresa por parte del consorcio BRW (Apéndice 6.3). Así sucedió en 127 proyectos, casi el 41% del total. De éstos, cerca del 46% (58 proyectos) eran obras suplementarias a otras anteriores ejecutadas normalmente (pero no siempre) por la misma compañía. Ya en diciembre de 1955 unos dos años más tarde de su inicio, BRW anunció que en proyectos de gran envergadura sólo admitiría ofertas por parte de un grupo de empresas españolas, a saber, Agromán, Cubiertas y Tejados, Dragados, Entrecanales y Távora, Fomento de Obras, Construcciones Hidráulicas y Civiles, Huarte, Ramón Beamonte y Alcazamsa.⁸³

El creciente recurso a adjudicaciones directas y, en menor medida, concursos restringidos fue la respuesta de BRW a las dificultades con las que se topó para encontrar empresas españolas capaces de llevar a cabo las obras *a la manera estadounidense*.⁸⁴ En el apartado anterior ya vimos las diferencias que los participantes de las misiones de productividad detectaron en relación a las características del sector de la construcción en ambos países. En España el grado de mecanización era menor; se desconocían buena parte de las máquinas, técnicas y materiales más modernos; se disponía de una proporción menor de mano de obra cualificada; y el suministro de materiales era insuficiente, tanto en cuantía como en calidad y regularidad; a lo que se sumaba no estar habituados a la organización de obras vía contratista general. Como Fomento de Obras y Construcciones indicaba en 1955 a sus accionistas en relación a las obras de pavimentación y recubrimiento de las pistas de vuelo de las bases: “Aunque las obras a realizar nos son absolutamente familiares, [...] varían esencialmente los métodos y normas para su ejecución, que son del más depurado tecnicismo americano”.⁸⁵

⁸³ *Gaceta de la Construcción*, 607, p. 18.

⁸⁴ Véanse *Gaceta de la construcción*, 554, p. 18; 569, p. 12; 570, p. 9; 572, pp. 17-18; 578, p. 17; 581, p. 19; y 673, p. 17, sobre las empresas mixtas; y *Gaceta de la construcción* 664, p. 14, sobre los concursos restringidos.

⁸⁵ FHBU, Fomento de Obras y Construcciones SA, *Memoria Anual* (1955), pp. 11-12.

CUADRO 6.5

LAS PRINCIPALES EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LAS BASES MILITARES ESTADOUNIDENSES (empresas que han ejecutado más de un proyecto)

Empresa	Número de proyectos	Número de proyectos (%)	Tipo de obra realizada					
			Obra civil	Edificación	Electric. y alumbrado	Acabado	Materiales	Otros
Dragados	38	12,18	20	17			1	
Entrecanales y Távara	34	10,90	4	30				
Fomento de Obras y Construcciones SA	20	6,41	6	8	3		2	1
Omes-Icsasa	16	5,13		16				
Agromán	15	4,81	5	10				
Construcciones Echegaray	13	4,17	3	7		3		
Cubiertas y Tejados	10	3,21		9			1	
Firmes	10	3,21	3	7				
Regino Criado	9	2,88	6	3				
Corbetta-Coviles	8	2,56	8					
Entrecanales y Távara/ Metcalfe Hamilton	8	2,56	3	3				2
Abengoa	7	2,24			7			
Corsán	7	2,24		7				
Samford Markowitz	7	2,24	7					
Entrecanales y Távara/ Pierce	6	1,92	3	2	1			
Alcazamsa	5	1,60	3	2				
Cía. de Construcciones Hidráulicas y Civiles (CHC)	5	1,60	2	3				
Constructora Internacional (CI)	5	1,60	3	2				
Grandson Construcciones	5	1,60		5				
Huarte	5	1,60	4	1				
Antonio Pérez González	3	0,96	1	2				
Cubiertas y Tejados/ Samford Markowitz	3	0,96	2	1				
Empresa Nacional Bazán	3	0,96	2	1				
Goca	3	0,96		3				
Hidrocivil	3	0,96	2	1				
Saconia/Earley Construction Management	3	0,96	2	1				
Abengoa/Hidrocivil	2	0,64		2				
Construcciones Ciagar, SL	2	0,64		2				
Edward B. Kearney	2	0,64		1				1
Entrecanales y Távara/ Kearney	2	0,64		2				
Goysa/Oman Farnsworth/ Wright	2	0,64		1	1			
Gustav Rirsch	2	0,64		1	1			
J. Moro y Cía.	2	0,64			2			
Precisión Industrial	2	0,64		2				
Saybolt	2	0,64	2					
Ulloa Obras y Construcciones	2	0,64	1	1				

Fuente: Apéndice 6.3.

Para las constructoras españolas todo ello hacía muy difícil cumplir con los pliegos de condiciones exigidos por BRW en las subastas, tanto en relación a las especificaciones técnicas como a la exhaustiva documentación a entregar (y la

detallada planificación previa del proyecto que ello precisaba), los plazos de presentación de solicitudes y de ejecución, las fianzas a aportar como garantía y lo cerrado de los presupuestos una vez aprobados.⁸⁶ No es de extrañar, por tanto, que las empresas más pequeñas –desde un punto de vista financiero pero también de personal– terminaran por no presentarse a los grandes concursos, a pesar de la flexibilización de algunos de los requisitos inicialmente exigidos por BRW (como la reducción de la fianza y la parcelación de los volúmenes de obra).⁸⁷ Las compañías españolas contaban con un problema adicional: su escasa experiencia sobre cómo licitar en concursos públicos. Hemos localizado referencias directas a este hecho tan sólo en los casos de Constructora Internacional y Dragados –y la última sobre la participación, en general, de empresas extranjeras en concursos de obras públicas–⁸⁸, pero la gran diferencia que puede observarse entre las ofertas más alta y más baja de los concursos a propósito de las bases son buena prueba de ello.⁸⁹ Dragados llegó a admitir cómo la participación en subastas, en la España de los cincuenta y sesenta (ligadas o no a las bases, sola o en asociación con otras empresas), donde concurrían empresas foráneas con mayor experiencia en licitación le permitió aprender a presentar, posteriormente, proyectos competitivos en concursos internacionales.⁹⁰

Si tenemos en cuenta los problemas argumentados por las constructoras españolas es sorprendente que no recurrieran más a la formación de uniones temporales de empresas o consorcios como estrategia para solventar estos problemas. Como puede apreciarse en el Cuadro 6.6, tan sólo 58 proyectos se acometieron por esta vía, cinco de los cuales están relacionados con la construcción del oleoducto, restringida, como ya se ha señalado, a estadounidenses o empresas mixtas. Por su continuidad destacan el consorcio Omes-Icsasa y, entre los hispanoamericanos, Corbetta-Coviles, y Entrecanales y Távora. La experiencia del primero nos permite afirmar la importancia, como fuente de conocimiento, de tal asociación (Construcciones Civiles, 1966). La información disponible para

⁸⁶ *Gaceta de la Construcción* 543, pp. 15-16; 563, pp. 12-13; 566, pp. 11-12; y 578, p. 15; FHBÚ, Constructora Internacional, *Memoria Anual* (1954) y (1955); *Boletín Informativo del Sindicato de la construcción, vidrio y cerámica*, 130, pp. 55-56.

⁸⁷ *Gaceta de la Construcción* 570, p. 9.; 571, p. 17; 577, p.11.

⁸⁸ FHBÚ, Constructora Internacional, *Memoria Anual* (1955); y Torres (2009a), pp. 174-175.

⁸⁹ Apéndice 6.3. Y las ofertas más altas no necesariamente correspondían a empresas a las que pudiéramos atribuir una menor experiencia. En algunos casos procedían de constructoras de renombre que al mismo tiempo se estaban haciendo con otros proyectos.

⁹⁰ Torres (2009a), pp. 174-175.

Entrecanales y Távora muestra que las compañías españolas se aliaron con foráneas especializadas en los trabajos concretos a efectuar.⁹¹

CUADRO 6.6

CONSORCIOS PRESENTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LAS BASES MILITARES
ESTADOUNIDENSES

Empresas	Número de proyectos	Tipo de obra realizada
Españoles		
Abengoa/Hidrocivil	2	Edificación
Entrecanales y Távora/Abengoa/Degremont	1	Obra civil
Omes-Icsasa	16	Edificación
Termac-OMES-Sala Amat	1	Edificación
Mixtas		
Agromán/ B&M Construction/Meritt Chapman & Scott	1	Obra civil
Corbetta-Coviles	8	Obra civil
Cubiertas y Tejados/Samford M	3	Obra civil, edificación
Cubiertas y Tejados/Paul Hardeman	1	Edificación
Degremont/Philco	1	Obra civil
Entrecanales y Távora/Pittsburg-Des Moines	1	Obra civil
Entrecanales y Távora/Baltimore CMC	1	Electricidad y alumbrado
Entrecanales y Távora/Kearney	2	Edificación
Entrecanales y Távora/Metcalf Hamilton	8	Obra civil, edificación
Entrecanales y Távora/Moyer	1	Electricidad y alumbrado
Entrecanales y Távora/Pierce	6	Edificación
Goysa/Oman Farnsworth/Wright	2	Edificación, electricidad
Saconia/Earley Construction Management	3	Obra civil, edificación

Fuentes: Apéndice 6.3.

Si la colaboración con otras empresas tenía tan beneficiosos efectos, especialmente cuando ya era por sí difícil afrontar los requisitos exigidos por el contratista americano, ¿por qué no fue una práctica más extendida entre las constructoras españolas? Una pobre tradición asociativa podría estar detrás de esta cuestión, pero también la propia organización de las obras. Dados los problemas iniciales para conseguir el servicio deseado, BRW hubo de prestar su colaboración a las empresas subcontratadas para que se familiarizaran con la maquinaria y los métodos americanos.⁹² Una vez realizado este esfuerzo, el consorcio prefirió seguir contando con la colaboración de aquellas empresas a las que ya había formado y habían demostrado ser competitivas, utilizando para ello los concursos restringidos y

⁹¹ Entrecanales y Távora (1959a), (1959b), (1959c), (1959d) y (1959e). Esta información no es suficiente, sin embargo, para conocer más en detalle cómo trabajaban.

⁹² Véanse las declaraciones de los directivos de algunas de las empresas españolas subcontratadas (Agromán, Ramón Beamonte, Coviles, Huarte, Hidrocivil, Regino Criado, Constructora Internacional y FOCSA) en *Gaceta de la Construcción*, 619, pp. 32 y 51-64. Asimismo, FHBU, Fomento de Obras y Construcciones SA, *Memoria Anual* (1955), pp. 11-12; y Construcciones Civiles (1966), s/n.

las adjudicaciones directas. Luego para las españolas ya no era tan necesario asociarse, bien porque habían aprendido o estaban aprendiendo de los hombres de la BRW, bien (el resto) porque sabían que ningún proyecto de envergadura les sería asignado. Pero esta decisión del consorcio americano deja patente, además, dos cosas de gran interés: la existencia de colaboración y cooperación entre el contratista foráneo y las constructoras nacionales, y que algunas empresas españolas aprendieron rápido de los americanos. Atendiendo al número de contratos adjudicados por BRW sin mediar concurso (un total de 127), las principales empresas españolas beneficiadas fueron Dragados, con 21 obras; Entrecanales y Távora, también con 21, ocho de ellas en asociación con otra empresa extranjera; Fomento de Obras y Construcciones (12); y Corbetta-Coviles (7).⁹³

En un reportaje especial de la *Gaceta de la Construcción*, de marzo de 1956, los portavoces de diversas empresas se hacían eco de lo que estaban aprendiendo a través de su participación en la construcción de las bases, en concreto José María Aguirre Gonzalo, director gerente de Agromán; Ramón Beamonte; José Torán Peláez, de Corbetta-Coviles (en referencia a la asociación de la segunda con la americana Corbetta); Félix Huarte, de Huarte; José E. Gomendio Ochoa, presidente de Hidrocivil; Regino Criado, presidente de la empresa de mismo nombre; y José Madirolas, de FOCSA.⁹⁴ Torres ha demostrado cómo trabajar en las bases permitió a Dragados y FOCSA familiarizarse con nuevas técnicas de obra civil que resultaron claves en su crecimiento e internacionalización posterior.⁹⁵ La primera de estas empresas había participado, además, en uno de los equipos de especialistas enviados a Estados Unidos en el marco de la ayuda técnica para analizar, entre otros aspectos, la figura del contratista general (Cuadro 6.4). Los directivos de COVILES, empresa que, como hemos visto, asociada con Corbetta Construction Company se hizo con la mayoría de las obras relacionadas con las infraestructuras navales de Rota, se expresaban en términos similares: “[Con la participación en la construcción de la base de Rota] COVILES pudo acreditar ante los mercados internacionales la calidad de sus hombres y de sus técnicas, adquiriendo una experiencia sobre la que fundamentó su capacitación definitiva para esta clase de trabajos”.⁹⁶

⁹³ Apéndice 6.

⁹⁴ *Gaceta de la Construcción*, 619, pp. 32 y 51-64.

⁹⁵ Torres (2009a), pp. 161 y 172-173.

⁹⁶ Construcciones Civiles (1966), s/n. El proyecto, no obstante, creó graves problemas de liquides, forzando una suspensión de pagos que obligó a su fundador, José Torán, a abandonar la empresa. Tras ello creó su propia ingeniería, Torán y Cía. Ingeniería y Fomento, especializada en la construcción de

La propia organización de las obras, en concreto el grado de especialización y división del trabajo y el papel del contratista general, introdujo en España las bases en las que la consultoría en ingeniería se asentaba en Estados Unidos; las mismas que estaban difundiéndose por toda Europa. Y es que, más allá de los proyectos concretos, el ambiente creado por la construcción de las bases militares marcó el inicio de esta actividad en España. Las ingenierías del Urquijo son un claro ejemplo de ello, como vimos en el apartado 6.2. Grandes constructoras como Dragados y FOCSA terminaron creando sus propias ingenierías en las décadas siguientes. Los líderes de algunas de las consultoras creadas en los cincuenta y los sesenta estuvieron, asimismo, relacionados con la construcción de las bases militares. Rafael de Heredia Scasso y José Manuel de Sendagorta, fundadores de Heredia y Moreno y de Sener, respectivamente, fueron contratados en las obras de Torrejón de Ardoz.⁹⁷ Y, finalmente, algunas de las empresas estadounidenses ligadas a la organización de las obras terminaron expandiendo sus actividades en el país. Así sucedió en el caso de Brown Root, que estableció una filial (Brown Root Española) al finalizar la construcción, en 1961.⁹⁸ La empresa, no obstante, permaneció inactiva hasta que consiguió dos años más tarde su primer proyecto –la Fábrica de Humo y Caucho Sintético de Calatrava SA, en Santander–. Mayor éxito tuvo la aventura ibérica de Frederic Harris, uno de los estudios de arquitectos encargados del diseño de las bases militares.⁹⁹ En 1954 creó una *joint-venture* con José María Bosch Aymerich, a quien anteriormente había subcontratado, como hemos visto, algunos de los trabajos para las bases. El español terminó haciéndose con el control de la sociedad en 1964. Tres años antes la empresa había viajado a Estados Unidos, en el marco de la ayuda técnica, a ampliar sus conocimientos sobre la forma de construcción en el país americano (Cuadro 6.4). En 1965, como consecuencia de la absorción de su antiguo socio por la Planning Research Corporation, una de las mayores empresas de arquitectura estadounidenses de la época, Bosch Aymerich terminó colaborando con esta última en sus proyectos alrededor del mundo.¹⁰⁰ Curiosamente, la expansión de

presas. Del Campo y Francés (1992) y http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_AM%5CAM_2002_10_71_72.pdf (fecha de consulta 05/05/10).

⁹⁷ www.heredia-santana.com/curric-rdeh.htm y Gándara (2006), pp. 47-48. El hermano y socio de Sendagorta, Enrique de Sendagorta, concede, sin embargo, limitada importancia a este hecho como fuente de aprendizaje. Entrevista con Enrique de Sendagorta, 6 septiembre 2007.

⁹⁸ AGA (12)1.03 64/18781 y (13) 1.04 71/5225, expediente 1036-QC.

⁹⁹ AFSA (1974/75); ASEINCO (1979), p. 88; *Fomento de la Producción*, 1242 (<http://www.fomenweb.com/revista/1242/gran-angular/bosch-aymerich>, fecha de consulta 05/05/10); y <http://www.levitt.es/historia2.htm> (fecha de consulta 05/05/10)

¹⁰⁰ Ribera (2007), pp. 82-83.

sus actividades hacia la edificación residencial, a principios de los setenta, vino de la mano de otra estadounidense, Levitt, con la que fundó Levitt-Bosch Aymerich (1971) y tras la que se encontraba un viejo conocido en España, el conglomerado de la International Telephone and Telegraph (ITT).

6.4 Los cauces privados de difusión del conocimiento estadounidense: el papel de la inversión directa y las alianzas estratégicas.

El desarrollo de la consultoría en ingeniería en España se asentó en el conocimiento foráneo. Como hemos visto en el apartado 6.2, fueron ingenierías extranjeras las que, bien a través de inversión directa, bien a través de licencias y contratos de asistencia técnica, proporcionaron buena parte de la tecnología (equipos e ingeniería básica) explotada por las nacionales. En este apartado vamos a concentrarnos en el primero de estos instrumentos de transferencia de conocimientos, la inversión directa y, en particular, la inversión directa estadounidense. El Cuadro 6.2 daba cuenta de su importancia entre las principales ingenierías de mediados de los 70. Ahora bien, su influencia en la constitución del sector fue mayor de la que se desprende del análisis de esos datos: el control accionario de las foráneas en algunas consultoras españolas había sido superior en los años precedentes y, además, tal influencia fue ejercida también a través de alianzas estratégicas organizadas para el desarrollo de proyectos concretos. A continuación, vamos a examinar con más detalle el modo de entrada de las grandes multinacionales americanas, los acuerdos firmados con españolas entre los años cincuenta y setenta, y el impacto que tanto la inversión directa como las alianzas estratégicas ejercieron sobre el acervo de conocimiento de las ingenierías españolas.

6.4.1 El modo de entrada de las ingenierías americanas: una visión dinámica

a) Filiales de capital íntegramente extranjero: rara avis

El modo de entrada más habitual entre las ingenierías extranjeras fue, como observábamos en el Cuadro 6.2, la asociación con consultoras locales. En el caso particular de las estadounidenses, a mediados de los setenta tan sólo existía una

compañía cuyo capital accionarial correspondiera en su totalidad a la casa matriz, la filial de Foster Wheeler (Foster Wheeler Iberia), creada en 1965 para complementar las actividades desarrolladas por sus homólogas británica, francesa e italiana.¹⁰¹ En el momento de su creación, la consultora americana ya contaba con más de dos décadas de experiencia en el mercado ibérico. Sus primeros trabajos, a través de la filial francesa, fueron para CEPSA en 1943.¹⁰² Pero su entrada triunfal tuvo lugar un año más tarde, cuando se iniciaron las gestiones para la construcción de la refinería de esta compañía en Tenerife. Foster Wheeler se hizo con el contrato, por el que otras dos ingenierías estadounidenses estaban interesadas, gracias a las facilidades de pago concedidas: en lugar de pedir una carta de crédito irrevocable que garantizara el pago de los servicios prestados, como sus competidores, se fió de la “palabra de caballero español” de las autoridades franquistas. Sin duda, un buen inicio para unas relaciones con las autoridades españolas que se fortalecieron en los años siguientes. Joaquín Planell Riera, vicepresidente del INI y presidente de ENCASO por esas fechas, fue asesorado por directivos de Foster Wheeler en las gestiones efectuadas en agosto de 1948 para obtener crédito del Eximbank con el fin de adquirir aviones para Iberia.¹⁰³ Todo parece indicar, además, que no era la primera vez que los ejecutivos americanos acompañaban a representantes del gobierno español en sus viajes a Washington. A propósito estas gestiones, Roger M. Serre, director para Europa, indicaba a Planell en mayo de 1949: “*as mentioned to you and your associates, I am completely at your service should you require any assistance either here [Nueva York] or in Washington*”.¹⁰⁴

Sin poner en duda la competitividad de la firma americana (líder en el sector petroquímico), lo cierto es que sus servicios “diplomáticos” se vieron pronto recompensados. Tras anularse las negociaciones que desde 1944 se habían llevado con la alemana Rheinmetall-Borsig, Foster Wheeler se hizo con la mayor parte de los servicios de ingeniería de la planta de la Refinería de Petróleos de Escombreras, S.A. (REPESA), inaugurada en 1951 en Escombreras (Cartagena).¹⁰⁵ La americana se encargó, además de la unidad de destilación y redestilación, de la dirección técnica de todo el proyecto, en el que también colaboraron Arthur McKee –proporcionando las

¹⁰¹ Foster Wheeler (1992), p. 27.

¹⁰² Foster Wheeler (1992), pp. 77-78.

¹⁰³ Carta de R. Serre (director de Foster Wheeler para Europa) a Planell de 12/08/48, AHINI, ENCASO, Planell, Caja 6, Documento 17.

¹⁰⁴ AHINI, ENCASO, Planell, Caja 6, Documento 26.

¹⁰⁵ Tortella, Ballester y Díaz (2003), pp. 249-250.

unidades de reformado en cooperación con la Universal Oil Products y la unidad de polimerización con patentes y licencias del California Research Group— y Caltex —socio fundador a la par de encargado de la compra de material—. ¹⁰⁶ Los cambios económicos acaecidos desde entonces y los numerosos proyectos realizados —como la ampliación de la refinería de Escombreras con una planta de fertilizantes y el suministro e instalación de equipos de generación de vapor en diversos complejos de ENCASO, ENESA, Terminor, Hidroeléctrica de Moncabril e Hidroeléctrica de Cataluña— convencieron a los directivos estadounidenses de la conveniencia de instalarse en el mercado español. ¹⁰⁷ Ello se llevó a cabo con la constitución de Foster Wheeler Iberia y Generadores de Vapor Foster Wheeler (1969). La primera, como ya hemos mencionado, estaba constituida por capital íntegramente estadounidense, aunque como secretario figuró el abogado José Mario Armero, quien antes se había encargado de realizar las gestiones administrativas pertinentes para la formación de la nueva sociedad. ¹⁰⁸ Generadores de Vapor, sin embargo, fue fruto de la asociación con La Maquinista Terrestre y Marítima; empresa catalana que había fabricado calderas hasta entonces con licencia de Foster Wheeler. ¹⁰⁹

Foster Wheeler no fue, empero, la única ingeniería que se planteó crear una filial en España aportando la total de su capital. Ésta fue también la intención de McKee y Procon. La primera se había decidido a fundar la filial en 1964, tras varios años colaborando en proyectos de Altos Hornos de Vizcaya y Caltex. ¹¹⁰ Desconocemos las razones para ello, pero a pesar de contar con la aprobación por parte del Ministerio de Comercio para que el capital fuera íntegramente extranjero, la consultora estadounidense finalmente creó la subsidiaria en asociación con Banesto, banco que aglutinó el 25% del capital (Cuadro 6.2).

En el caso de Procon, la empresa americana también terminó decantándose por la asociación con consultoras locales, pero forzada por las instituciones españolas. Por un lado, el Ministerio de Comercio, influido por un informe de su homólogo de Industria, rechazó su petición de crear en 1968 una filial de su total propiedad. ¹¹¹ Por otro, no contar con una subsidiaria española obstaculizó su participación en las tareas

¹⁰⁶ AHINI, INI, Memoria Anual (1947).

¹⁰⁷ AGA (12)1.03 64/18783; Foster Wheeler Iberia (1992), p. 78.

¹⁰⁸ AGA (12)1.03 64/18783. Este abogado figuraba, asimismo, en el Consejo de Administración de otro proyecto vinculado a Estados Unidos, El Encinar de los Reyes (véase nota 76).

¹⁰⁹ Foster Wheeler Iberia (1992), pp. 101-102.

¹¹⁰ AGA (12)1.03 64/18780.

¹¹¹ AGA (12)1.03 64/18803.

de ingeniería ligadas a la planta petroquímica de Petroquímica Española, S.A. (PETRESA) en Algeciras.¹¹² Finalmente, en 1969 fue constituida Procospain, cuyo capital se repartió entre la estadounidense (un 48%) y Holding Española S.A. (52%), entidad tras la que se encontraba la ingeniería hispana Heredia y Moreno S.A. (HEYMO).¹¹³ Cuatro años más tarde, Procon había adquirido un 24% del capital de esta última, además de firmar un contrato de asistencia técnica a su favor.¹¹⁴ Todo este periplo, como en los casos anteriores, se inició tras algunos años trabajando en España. Hasta la constitución de Procon Española, la americana había tomado parte, como subsidiaria de la Universal Oil Products, en el diseño, gestión de compras y dirección de la construcción en las refinerías de CEPSA en Tenerife y Algeciras, entre otros proyectos de menor envergadura para las petroquímicas CARBESA, PETRESA y REPESA.¹¹⁵

b) Asociación con empresas locales: la estrategia predominante

La creación de empresas conjuntas fue, en cualquier caso, la fórmula habitual de las ingenierías estadounidenses –y extranjeras en general– para operar en el mercado español. En los casos de Técnicas Reunidas y AHINCO, fueron las españolas quienes llamaron directamente a la puerta de sus futuros socios. Todo parece apuntar a que algo similar ocurrió en GHESA y Harry –Bosch Aymerich. Sobre esta última compañía ya hablamos en el anterior apartado, pues su génesis estuvo ligada a la construcción de las bases militares estadounidenses. Veamos con más detalle cómo tuvo lugar la asociación entre foráneos y nacionales en los otros casos. Los cuatro son, sin duda, los más representativos para el periodo que nos ocupa.¹¹⁶

La trayectoria en España de la estadounidense Lummus, entre las primeras a nivel mundial en el sector químico y petroquímico, estuvo íntimamente ligada al grupo Urquijo. El vínculo se inició a mediados de los años cincuenta, cuando una empresa de este grupo, Estudios y Proyectos Eléctricos S.A. (EPESA), comenzó a trabajar

¹¹² AGA (13)1.04 71/5217, expedientes 951-QC y 971-QC-1.

¹¹³ Procon poseía un 47% del capital directamente y otro 1% a través de un directivo (Robert Walker). En las memorias anuales de HEYMO se indica que participaron en la constitución de Procospain, aunque no se indica nada sobre Holding Española, entidad de la que carecemos de mayor información. Véanse AGA (13)1.04 71/5217, expedientes 951-QC y 971-QC-1; y FHBU, Heredia y Moreno, *Memoria Anual* (1973).

¹¹⁴ Cuadro 6.2; ASEINCO (1979), p. 94; FHBU, Heredia y Moreno, *Memoria Anual* (1965) y (1973).

¹¹⁵ AGA (12)1.03 64/18803.

¹¹⁶ Véase el Cuadro 6.2. También aparece como empresa mixta INDEIN, pero la participación americana era menor y de la que, desafortunadamente, no disponemos de información más detallada.

como representante de la americana en España (también lo era de Westinghouse).¹¹⁷ Muy poco después se fundó Lummus Española S.A. (LESA, 1960), donde el capital se repartió al 50% entre la ingeniería foránea y el grupo Urquijo (a través de EPESA y EPTISA).¹¹⁸ El promotor de este proyecto, como de la creación de EPESA, fue Javier Benjumea, socio fundador de otra ingeniería (Abengoa) y estrechamente ligado al banco español, del que fue responsable del sector industrial desde 1960 y consejero seis años más tarde.¹¹⁹ A raíz de la solicitud de un crédito al Export Import Bank para otra de sus empresas (Unión de Explosivos Riotinto), a Benjumea se le ocurrió la idea de asociarse con Lummus introducir la ingeniería en España.¹²⁰ Tras años de intensa colaboración, Lummus abandonó el mercado español al vender en 1972 su participación en LESA a Juan Lladó, que actuó como representación del Banco Urquijo.¹²¹ Inmediatamente después LESA era absorbida por Técnicas Reunidas, que, manteniendo los contratos de asistencia técnica con Lummus (entre otras), pasó a concentrar la ingeniería industrial, química y energética del grupo español. Hoy en día se encuentra entre las mayores empresas internacionales de ingeniería.

La expansión de Técnicas Reunidas en materia de energía nuclear no puede entenderse sin tener su relación con otra ingeniería ligada al capital estadounidense, Gibbs & Hill Española S.A. (GHESA). Creada en 1963, GHESA fue fruto de la colaboración de Hidroeléctrica Española, Banesto y la estadounidense Gibbs & Hill, quien actuó como socio tecnológico hasta la venta de su participación a las españolas en 1992.¹²² La tecnología y conocimiento aportado por la americana fue fundamental para el desarrollo en el país de una nueva actividad, la ingeniería en energía nuclear. Con ese propósito, y alentada por el lanzamiento de la segunda fase del programa nuclear en España, GHESA promovió la creación de Empresarios Agrupados (1971).¹²³ Esta ingeniería, que sigue operando en la actualidad tras algunos cambios en su

¹¹⁷ AGA (12)1.03 64/18772.

¹¹⁸ EPTISA, Memoria Anual (1959).

¹¹⁹ Del Hoyo y Escriña (2003), pp. 201-202 y 332; y Puig y Torres (2008), pp. 192-195.

¹²⁰ Agradezco a Núria Puig y Eugenio Torres esta información, obtenida en su entrevista con José Lladó, presidente de Técnicas Reunidas, de 28 de junio de 2010.

¹²¹ LESA, Memoria Anual (1971); y Técnicas Reunidas, Memoria Anual (1972)

¹²² Los accionistas actuales son SOCOIN (Gas Natural) – Unión Fenosa (41,18%), Iberdrola Ingeniería y Construcción (41,18%) e Isolux Corsán (17,65%). Véase <http://www.ghesa.com> (fecha de consulta 26/04/10).

¹²³ Doblón (1975) y <http://www.ghesa.com> (fecha de consulta 26/04/10).

composición accionarial, fue uno de los tres grupos que aglutinaron los proyectos nucleares en España, como vimos en el Apartado 6.2.¹²⁴

La creación de Altos Hornos Ingenieros Consultores (AHINCO) fue fruto de una necesidad: la construcción de la IV Planta Siderúrgica Integral de Sagunto, adjudicada a Altos Hornos del Mediterráneo (constituida a tal efecto por Altos Hornos de Vizcaya y US Steel), y la obligatoriedad de que las actividades de ingeniería fueran realizadas por una consultora española inscrita en el Registro oficial de empresas dedicadas a tal actividad.¹²⁵ En lugar de acudir a alguna de las existentes, Altos Hornos de Vizcaya se decidió por la creación de una ingeniería propia; y para ello recurrió al conocimiento y capital de su socio tecnológico en ese momento, US Steel. La americana participó con un 25% del capital en la constitución de AHINCO (Cuadro 6.2), además de proporcionar asistencia técnica en su nombre y a través de su ingeniería US Engineers and Consultants.¹²⁶

Los ejemplos analizados en esta sección corroboran el peso de los socios tecnológicos extranjeros, estadounidenses en particular, en los orígenes de las consultoras en ingeniería españolas. Algunas de ellas, como AHINCO, sucumbirían con la caída del grupo al que pertenecían. Pero otras, Técnicas Reunidas es probablemente el mejor ejemplo de ello, son hoy en día multinacionales de éxito. ¿Jugó algún papel en ello el apoyo tecnológico brindado por sus antiguos socios? ¿Y en el caso de acuerdos de colaboración temporales, una estrategia, por otro lado, también muy habitual en este periodo? Intentaremos responder a esta cuestión a continuación.

6.4.2 La transferencia de conocimientos en la práctica

El conocimiento estadounidense en ingeniería se difundió en España, lógicamente, a través de diferentes vías. Sin obviar la importancia de la importación de equipos, de la concesión de licencias y de la firma de contratos de asistencia técnica y transferencia de tecnología –ya señalados en el apartado 6.2–, aquí nos vamos a centrar en otros dos instrumentos: la inversión directa y las alianzas estratégicas. Para ello hemos

¹²⁴ Empresarios Agrupados, hoy entre las 200 mayores empresas internacionales de ingeniería, está actualmente constituido por GHESA, Técnicas Reunidas, Socoin (Gas Natural) e Iberdrola Ingeniería y Construcción. Véase <http://www.empre.es> (fecha de consulta 26/04/10).

¹²⁵ AGA (13)1.04 71/5195, Expdte. 1753-SM-1.

¹²⁶ Sáez y Díaz, (2009), pp. 140-141.

seleccionado, por su relevancia y continuidad en el sector, a Sener y Tecnatom, como ejemplos del peso de los acuerdos temporales; al grupo Urquijo, como empresa mixta; y a Foster Wheeler Iberia, el único caso de filial íntegramente bajo control estadounidense. Como comprobaremos, dos sectores concentraron el esfuerzo de locales y foráneos en el periodo analizado: la petroquímica y la energía nuclear.

a) La transferencia de conocimientos entre matriz y subsidiaria: Foster Wheeler Iberia

Como hemos visto, Foster Wheeler fue la única ingeniería estadounidense que contaba con una filial íntegramente de su propiedad en España. Los primeros años de funcionamiento de Foster Wheeler Iberia (FWI) se caracterizaron por la importación de la ingeniería básica desde la matriz y el resto de subsidiarias europeas, mientras el desarrollo de la ingeniería de detalle y la supervisión de los proyectos ejecutados quedaban en manos de la española. Para ello se firmaron diversos contratos de asistencia técnica, tanto para aspectos concretos de algún proyecto como para la formación general de la plantilla española¹²⁷. A cambio de un canon anual, FWI contaba además con la asistencia técnica, legal y financiera de la casa matriz, y acceso tanto a la investigación realizada en el seno del grupo como a las licencias de procesos por éste contratadas.

Todo ello parece confirmar la visión de dependencia tecnológica de la ingeniería realizada en España. Sabemos que Procon y McKee planteaban la misma relación entre matriz y filial en sus (fracasados) proyectos iniciales de crear subsidiarias en España enteramente de su propiedad.¹²⁸ Pero ambas también planeaban, al menos sobre el papel, formar al personal español, que sería mayoría, e ir aumentando la complejidad de las tareas realizadas por la futura filial. Desconocemos qué sucedió con las empresas mixtas que terminaron formando, pero Foster Wheeler siguió tales directrices. Algunos de los proyectos desarrollados a principios de los años setenta por Foster Wheeler Iberia, relacionados con plantas de fertilizantes, ya fueron totalmente ejecutados desde España, donde la plantilla estaba compuesta mayoritariamente por ingenieros españoles en esas fechas.¹²⁹ Hemos de tener en cuenta, además, que la ingeniería básica en el sector petroquímico era frecuentemente contratada a un puñado de empresas, entre las que destacaba

¹²⁷ Los distintos contratos de asistencia técnica de la segunda mitad de los sesenta en AGA (13)1.04 71/5226, expedientes 1051-QC-1, 1051-SGT-2, 1051-QC-3 y 1051-SM-4; y Foster Wheeler (1992), p. 78.

¹²⁸ AGA (12)1.03 64/18803 para Procon; y AGA (12)1.03 64/18780 sobre McKee.

¹²⁹ Foster Wheeler (1992), p. 78.

Universal Oil Products.¹³⁰ Finalmente, la caída a mediados de los setenta del volumen de obras ejecutado –como consecuencia del fin de los grandes proyectos petroquímicos del franquismo– hizo que tanto a la matriz como el resto de las filiales subcontrataran servicios de diseño y de ingeniería de proyectos a la ibérica, favoreciendo la exportación de servicios de España. Foster Wheeler Iberia se encontraba, de hecho, entre las 10 mayores empresas españolas exportadoras de servicios de ingeniería entre 1986 y 1995.¹³¹ Al iniciarse el siglo XXI, la subsidiaria de Foster Wheeler se encontraba entre las mayores ingenierías del país (Cuadro 6.3).

b) La transferencia de conocimientos en sociedades mixtas: Lummus Española S.A.

El funcionamiento de Lummus Española S.A. en sus inicios fue muy similar al de Foster Wheeler Iberia. A juzgar por la información de la que disponemos para algunos de sus proyectos de finales de los sesenta, se subcontrataba la ingeniería básica, mientras LESA proporcionaba ingeniería de detalle, *procurement* y supervisión general de la obra. La ingeniería básica bien provenía de Lummus, bien de otras compañías especializadas en el proceso a instalar.¹³² En obras de mayor envergadura, sin embargo, el papel de la casa estadounidense era mayor. Así queda patente en el primer encargo exterior, la ampliación de la refinería de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) en Luján de Cuyo (Argentina), firmado en el verano de 1968. LESA firmó un contrato de asistencia técnica con la sociedad matriz, según el cual la ingeniería básica quedó al cargo de la estadounidense, además de formar al personal español y asesorarle en la ejecución del proyecto.¹³³ No obstante, para ese entonces los españoles ya habían aprendido mucho de sus socios americanos. La filial española trató de hacerse con el proyecto argentino sin contar con la multinacional. Y aunque la última terminó prestando asesoramiento y la primera tuvo que aceptarlo, parece que las desavenencias surgidas desencadenaron la salida de Lummus de la filial española.¹³⁴

Lo cierto es que en la constitución de LESA ya se preveía el adiestramiento de los técnicos e ingenieros españoles a los métodos y técnicas de la consultora

¹³⁰ *Doblón*, 7 de junio de 1975, p. 35.

¹³¹ Álvaro (2009), p. 107.

¹³² A partir de los proyectos realizados para Abonos Complejos del Sureste y Gas Natural. AGA (13)1.04 71/5190, expedientes 794-E-1/2 y 4.

¹³³ AGA (13) 1.04 71/5181, expediente 655; y Puig y Torres (2008), p. 195.

¹³⁴ Agradezco a Núria Puig y Eugenio Torres esta información, obtenida en su entrevista con José Lladó de 28 de junio de 2010.

estadounidense.¹³⁵ El hecho de que Técnicas Reunidas, otra empresa participada por el Urquijo, terminara absorbiendo a la filial de Lummus y su exitosa trayectoria posterior nos induce a pensar que estas propuestas realmente se llevaron a cabo en la práctica. No es baladí el hecho de que a principios de los años setenta fueran ingenieros de Técnicas Reunidas los que, en una Convención Nacional de ingenieros químicos, hablaran de las bases y funcionamiento de la típica gestión integral de proyectos norteamericana.¹³⁶ Ni que tanto Técnicas Reunidas como EPTISA formaran parte de Empresarios Agrupados, uno de los principales protagonistas de la ingeniería nuclear en España.

c) El papel de las alianzas estratégicas: Sener y Tecnatom

Creada en 1956, Sener fue, como ya hemos visto (apartado 6.2) la primera consultora en ingeniería española, al menos según la definición de esta actividad en la actualidad. A comienzos del siglo XXI es también una de las principales empresas del sector (Cuadro 6.3), con una experiencia internacional que se remonta más de cuatro décadas y que ha sido retomada recientemente con gran intensidad a través de la creación de subsidiarias en Europa, América Latina y Asia –tanto oficinas propias como absorbiendo ingenierías locales–.¹³⁷ A este éxito ha contribuido, indudablemente, el buen hacer de sus fundadores, los hermanos Enrique y José Manuel de Sendagorta, y sus sucesores en la empresa.¹³⁸ A José Manuel se le atribuye la presencia de Sener en energía nuclear, petroquímica, energía y procesos, espacio, criogenia, motores de aviación y sistemas avanzados de ingeniería naval; toda una batería de servicios que expandieron las actividades de la consultora desde su especialización inicial en construcción naval.¹³⁹ Enrique de Sendagorta, más ligado a la dirección económica, compartió la dirección de Sener en los sesenta con cargos en otras empresas, como la Sociedad Española de Construcción Naval, y en la administración pública, donde ocupó el cargo de Director General de Comercio Exterior entre 1960 y 1963. La ingeniería desarrollada en el seno de la empresa no sólo se alimentó, empero, del conocimiento de sus fundadores y de su plantilla. A

¹³⁵ AGA (12)1.03 64/18772.

¹³⁶ Reus (1972). También señala las pocas empresas españolas capaces de llevar a cabo este servicio.

¹³⁷ Álvaro (2009) y www.sener.com (fecha de consulta 26/04/10).

¹³⁸ Fundada por Enrique de Sendagorta y los hermanos Erhardt Hormaeche, José Manuel se incorporó poco después. El control siempre estuvo en manos de los Sendagorta, aunque Enrique ocupó cargos en otras empresas o en la Administración durante los años sesenta y setenta.

¹³⁹ Sendagorta (1994).

mediados de los años setenta esta empresa se encontraba entre las mayores ingenierías contratantes de tecnología.¹⁴⁰ Su asociación con la estadounidense Kellog marcó, además, un antes y un después en la organización de la empresa.

Tras varios años operando en la construcción naval e ingeniería aeroportuaria, Sener se inició en el sector petroquímico e industrial a raíz del contrato con CEPSA, en 1963, para proyectar una refinería de asfaltos en Tarragona. Tal proyecto fue realizado en asociación con la afamada Kellog, empresa que se encargó de formar al personal de la ingeniería española tanto en técnicas como en modos de organización del trabajo y de dirección empresarial.¹⁴¹ En relación a lo primero, los conocimientos aprehendidos de la estadounidense familiarizaron a Sener con la ingeniería de procesos, especialidad para la que aún poseía limitada capacidad y experiencia y que acometería con interés posteriormente. Los americanos, además, introdujeron nuevos métodos y procedimientos internos de trabajo, que más tarde dotarían a la empresa de la denominada *Garantía de Calidad* de los proyectos, de creciente relevancia, sobre todo en el campo espacial.¹⁴² Por último, la colaboración con Kellog también dio aliento a la modernización de la organización interna de Sener con la implementación de una estructura interna interdepartamental. En virtud de ésta, el director de proyecto sirve de puente entre el cliente y la empresa, al centralizar la coordinación de todo el trabajo de todas las secciones implicadas en los proyectos abiertos. Trazando paralelismos con otros conceptos que se han ido señalando, actuaría como contratista general en el seno de la empresa. Esta nueva organización fue fundamental para adaptarse a los agudos cambios en la demanda de las diferentes especialidades en las que trabajaba y trabajaría Sener. Entre ellas, nuevos proyectos petroquímicos, como la refinería de Petronor en Bilbao –en cuyo diseño participó la empresa vasca, si bien no en su ejecución por desavenencias con el socio extranjero, Gulf Oil– y la ampliación de la Petroliber en La Coruña, adjudicada a Foster Wheeler y al grupo constituido por Sener y McKee; y el ascenso y caída de la aventura nuclear, al encargarse la empresa de la mayor parte de la ingeniería de Lemóniz, central realizada en colaboración con la

¹⁴⁰ Molero, 1979, p. 67

¹⁴¹ Gándara (2006), pp. 81-82.

¹⁴² Precisamente el primer contrato internacional de, realizado en 1967 y con el que entró de lleno en el sector aeroespacial, consistió en el diseño y construcción de una torre de lanzamiento de cohetes en Kiruna (Suecia) para la Organización Europea para la Investigación Espacial antigua Agencia Espacial Europea (<http://www.sener.com>, fecha de consulta 26/04/10).

estadounidense Bechtel y que nunca llegaría a ponerse en marcha como consecuencia de la moratorio nuclear de 1983.¹⁴³

Tecnatom fue creada en 1957 como consecuencia del interés del Estado (y del grupo Urquijo) por producir en España energía nuclear. Tal interés, sin embargo, aparentemente no se tradujo en una oportunidad para las ingenierías españolas, pues las centrales denominadas de primera generación –José Cabrera (Guadalajara), Santa María de Garoña (Burgos) y Vandellós I (Tarragona)– hubieron de ser, por expreso deseo del gobierno, proyectos “llave en mano” de empresas internacionales que contaran con experiencia en este campo. En concreto se encargaron de las dos primeras Westinghouse y General Electric, mientras la tercera se construyó, por razones diplomáticas que no técnicas ni económicas, con tecnología francesa.¹⁴⁴ Como ha señalado la literatura especializada, la ingeniería española, por tanto, tuvo poco que hacer hasta que tal restricción se levantó para la construcción de las centrales de segunda y tercera generación.¹⁴⁵

La ingeniería española en esta actividad comienza, empero, con la primera central nuclear. En la construcción de la central de José Cabrera se contó, ciertamente, con los equipos y la ingeniería básica y de detalle de la estadounidense Westinghouse. Pero Tecnatom se encargó de los estudios previos sobre la localización de la central, de la planificación de las instalaciones, de la contratación de los servicios de inspección de componentes, de elaborar procedimientos de prueba y de coordinar a las constructoras españolas encargadas de las edificaciones; en definitiva, de la gestión del proyecto.¹⁴⁶ Y esto también es, por lo que hemos ido desgranando a lo largo del capítulo, un servicio de ingeniería; aunque la literatura existente nunca lo haya catalogado como tal. Tecnatom enseguida se especializó en la inspección de centrales nucleares y en la formación de su personal, estrategia que le sirvió para consolidarse en el mercado español y lanzarse con éxito al exterior cuando

¹⁴³ Sobre el proyecto con Petronor, véase Gándara (2006), pp. 108-117. En relación a la refinería de Petroliber, AGA (13)1.04 71/5230, expedientes 1084-EC y 1051-QC-1. En relación a este último proyecto, no contamos con esta información para la ingeniería de detalle y la gestión de compras, pero en el montaje (obra civil e instalaciones, así como control de subcontratistas) Sener asumió más de la mitad del trabajo –10 personas durante 108 meses en contraste con las 5 y 56 meses de Foster Wheeler–. Sobre la central de Lemóniz, Gándara (2006), pp. 121-125.

¹⁴⁴ Sánchez (en prensa).

¹⁴⁵ Caro (1995); Romero y Sánchez Ron (2001); y Gándara (2006).

¹⁴⁶ Tecnatom (2007), pp. 51-53.

se declaró la moratoria nuclear.¹⁴⁷ El que fuera su director general en los setenta, Juan Vighi, resumía así la política de la empresa:

“Nuestro procedimiento era averiguar quién era la empresa o el organismo experto en cada tecnología, les comprábamos el equipo, mandábamos a un grupo de técnicos allí durante una temporada y cuando llegaban a España los poníamos en marcha e invertíamos en desarrollo y mejora para innovar. [...] Llegó un momento en que quienes nos habían vendido los equipos compraban nuestra tecnología, porque la que habíamos desarrollado era superior a la suya”.¹⁴⁸

Las capacidades precisas para especializarse y para desarrollar su propia tecnología fueron adquiridas a través de la colaboración con firmas americanas, bien trabajando codo con codo con sus ingenieros, como ocurrió en la construcción de la central de Zorita, bien formándose en sus cuarteles generales, como retrataba la anterior cita.

6.5 Conclusiones del capítulo

Al iniciarse el siglo XXI, las grandes consultoras en ingeniería españolas están presentes en los principales mercados internacionales, ofreciendo servicios de diversa complejidad tecnológica y compitiendo con sus homólogas europeas y norteamericanas. Sabemos muy poco, sin embargo, de cómo han adquirido las capacidades que les han permitido llegar a la posición actual y, en general, de la configuración histórica del sector. En este capítulo hemos abordado ambas cuestiones, además de evaluar el papel que ha jugado Estados Unidos en todo ello. Nos parece esta última una pregunta pertinente, teniendo en cuenta la conocida dependencia tecnológica del país y, como hemos comprobado, del sector; y el claro liderazgo ejercido a nivel internacional por las ingenierías estadounidenses, particularmente patente tras la Segunda Guerra Mundial. Como señala van Rooij (2004), el gran éxito americano radicó en un nuevo tipo de servicio, la gestión integral de proyectos.

¹⁴⁷ Tecnatom (2007), pp. 46-47 y 58-72. Tecnatom se volcó en el mercado exterior, siendo la segunda empresa que más servicios de ingeniería exportó entre 1986 y 1995 (Álvaro, 2009, p. 107).

¹⁴⁸ Tecnatom (2007), p. 66.

Con antecedentes en las grandes obras civiles del XIX y el primer tercio del siglo XX, la consultoría en ingeniería, tal y como la conocemos hoy en día, surge en España a mediados del novecientos, de forma algo tardía respecto a otros países europeos y estrechamente vinculada a la ingeniería civil, la tecnología extranjera y los principales grupos industriales y financieros de la época. Al calor del vertiginoso crecimiento de los años sesenta y primero setenta estos últimos, tanto el INI como los grupos privados, desarrollaron sus propias ingenierías, que no eclipsaron, sin embargo, el crecimiento simultáneo de ingenierías independientes de gran dinamismo. Bien a través de participaciones accionariales, bien a través de alianzas estratégicas, licencias y contratos de asistencia técnica, las ingenierías españolas de la época estuvieron estrechamente ligadas a socios tecnológicos foráneos, tal y como diversa literatura de finales de los años setenta señalaba (*Doblón*, 1975; *Egurbide*, 1976; *Molero*, 1979).

En nuestra investigación hemos comprobado, sin embargo, que la influencia de Estados Unidos en este proceso de formación no se limitó a nivel de investigación básica –como tal literatura apuntaba–, sino que abarcó también la esfera de la dirección de proyectos, pues extendió la figura del contratista general y la gestión integral de proyectos, y de la organización empresarial, promoviendo códigos de conducta y métodos que daban mayor énfasis, entre otros aspectos, a la planificación previa a la ejecución de los proyectos, al control de costes, al riguroso cumplimiento de los plazos prometidos y a la coordinación y trabajo en equipo entre todos los actores implicados. En este sentido, España se hizo eco de los cambios que, algo antes, se estaban produciendo en el sector químico europeo (*van Rooij*, 2004) o en la construcción civil francesa (*Barjot*, 2002). Desafortunadamente, carecemos de estudios que nos permitan extender la comparación a otros países.

En España el conocimiento estadounidense se difundió a través de dos vías: una oficial, la ayuda técnica y militar que Estados Unidos brindó al régimen franquista en el marco de la Guerra Fría –incluida en los Pactos de Madrid–; y otra privada, la inversión directa estadounidense y las alianzas estratégicas firmadas entre ingenierías españolas y americanas. En relación al primero de ellos, tanto las misiones de productividad como la participación en la construcción de las bases militares familiarizaron a los participantes con los modernos métodos de trabajo de las ingenierías estadounidenses, a nivel de gestión integral de proyectos y también de organización interna de las empresas. Lo segundo, además, forzó la introducción de buena parte de los métodos observados con el fin de poder cumplir las rigurosas especificaciones técnicas exigidas por el contratista general, además de proporcionar

experiencia en algo tan habitual en el sector como eran (y son) las licitaciones públicas. A lo largo del capítulo hemos señalado los ejemplos más notables de todo ello, como Dragados, FOCSA, Construcciones Civiles y Harris – Bosch Aymerich, grandes e internacionalizadas empresas hoy en día. El clima generado por la construcción de las bases militares también impulsó la creación de uno de los principales grupos ingenieriles del desarrollismo e, incluso, en la actualidad, el del antiguo grupo Urquijo. Ciertamente parte de la escasa literatura sobre el sector había señalado la construcción de las bases militares estadounidenses como el punto de arranque de la ingeniería española (Doblón, 1975; Egurbide, 1976). Ahora bien, estos trabajos se habían limitado a señalar tal observación sin aportar pruebas al respecto.

Como hemos detectado en otros sectores (Capítulo 3), en el caso de la consultoría en ingeniería los inversores estadounidenses entraron en el mercado español primordialmente de la mano de socios locales. Tan sólo hay una excepción, Foster Wheeler, conocido en los círculos de la administración franquista desde principios de los años cuarenta. El vínculo de la ingeniería española con los principales grupos multinacionales del sector no era algo desconocido (Doblón, 1975; Egurbide, 1976; Molero, 1979), pero aquí hemos reconstruido las estrategias de entrada de las foráneas, cómo se relacionaron con sus socios españoles y el fruto de tal relación. Los socios españoles fueron variopintos, los principales grupos industriales del momento (el grupo Urquijo y Lummus), eléctricas (GHESA e Hidroeléctrica Española), banca (McKee y Banesto) e ingenierías (Procon y HEYMO). Con la constitución de empresas mixtas las españolas consiguieron la tecnología que precisaban para desarrollar su actividad. En otras ocasiones, como ejemplifica el caso de Sener, ese mismo objetivo de consiguió a través de alianzas estratégicas, que permitieron expandir y consolidar el acervo técnico propio. Empresas mixtas, alianzas estratégicas o incluso una filial íntegramente propiedad de una gran multinacional fueron diversas vías por las que el conocimiento estadounidense arribó a las empresas de ingeniería en España. A mediados de los setenta, desde luego la ingeniería básica continuaba siendo mayoritariamente importada y eran las españolas las encargadas de su aplicación (Egurbide, 1976; Molero, 1979). No obstante, esto era habitual en sectores en expansión como la petroquímica, con un gran peso de la Universal Oil Products y los laboratorios de las compañías petrolíferas; y, segundo, las principales consultoras españolas comenzaron a proporcionar servicios modernos como la gestión integral de proyectos.

Aún fuera de los objetivos de este capítulo, nuestra investigación permite realizar algunas aportaciones a la escasa bibliografía existente sobre la evolución

histórica de las empresas de ingeniería. Por un lado, amplía el espectro sobre los orígenes del sector, enfatizando el papel de la ingeniería civil. No ha de sorprendernos, por ejemplo, el peso de las eléctricas entre las ingenierías de mediados de los setenta si tenemos en cuenta los departamentos internos existentes en el seno de estas compañías a principios del siglo XX. Ni la expansión de las grandes constructoras hacia otras especializaciones, toda vez asentadas sus capacidades en relación a la ejecución de proyectos. Cómo unas y otras terminaron externalizando esta actividad es algo aún por estudiar. Nuestro estudio, por otro lado, muestra cómo la definición actual de consultoría en ingeniería es demasiado rígida para el análisis histórico. Las ingenierías *in-house* de los grandes grupos industriales terminaron trabajando también para otras empresas, convirtiéndose después en ingenierías independientes. Puig y Torres han señalado cómo, en el caso del Urquijo, compartir el personal de varias ingenierías con distinta especialización permitía contrarrestar la irregularidad de la demanda de este tipo de servicios. Con la nueva estructura diseñada por Kellog en los sesenta, Sener consiguió lo mismo. Ello les permitió responder mejor a las diferentes oportunidades que emergieron durante el desarrollismo.

Finalmente, a lo largo del capítulo han aparecido implícitamente otros dos temas que precisan de mayor investigación. En primer lugar, la dimensión diplomática, tanto oficial como privada, de la expansión del sector. El Instituto de Cuestiones Internacionales y Política Exterior (INCIPE), fundación creada en 1988 para analizar la política exterior española es buen ejemplo de ello.¹⁴⁹ En sus órganos de dirección cuenta con representantes de numerosas ingenierías españolas, además de varios ex-embajadores en Estados Unidos y ex-ministros. Y, en segundo lugar, los fundadores y altos directivos de buena parte de las empresas que hemos mencionado participaron en el desarrollo de redes de conocimiento que desde sus ingenierías se extendieron a distintas organizaciones científicas y educativas, como el Instituto Eduardo Torroja o la Escuela de Organización Industrial. Contribuyeron, así, a la difusión de sus conocimientos, en parte adquiridos, como hemos visto, a través de relaciones de muy distinto tipo con empresas extranjeras. Ello ratifica, por tanto, la potencialidad de las consultoras de ingeniería como eficaces instrumentos de transferencia del conocimiento.

¹⁴⁹ <http://www.incipe.org> (fecha de consulta 30/04/10). La fundación se creó con el nombre de Centro de Estudios de Política Exterior (CEPE). Adoptó el nombre de INCIPE tras fusionarse en 1991 con el Instituto de Cuestiones Internacionales (1979), que presidía Antonio Garrigues y Díaz Cañabate. Los presidentes de INCIPE desde su creación han sido, cronológicamente, José María de Areilza, Eduardo Serra Rexach y José Lladó Fernández-Urrutia.

7. CONCLUSIONES

“Es un hecho: los americanos del Norte se preparan a invadirnos con sus inventos, con sus normas mercantiles, con sus máquinas, con sus trusts, con sus manufacturas, que es donde han puesto el sello de su genio. La inmensa mayoría de los españoles observan [...] esa penetración pacífica casi con entusiasmo. Convencidos de que España no saldrá jamás de su mediocridad y decadencia si no es recibiendo un poderoso impulso del exterior, que sacuda nuestras energías aletargadas, esperan que el ejemplo de los yanquis, intensificando el trabajo en nuestra patria, sea como un aglutinante merced al cual adquiera España apariencias de nación activa y moderna. [...] Las industrias que se crearan en nuestro territorio aquí se quedarían, y todo lo que hicieran los americanos para su negocio nos serviría de enseñanza técnica. [...] Hágase el milagro, aunque lo haga el diablo, y que vengan los yanquis cuando quieran”, José Escofet, *La Vanguardia*, 25 de enero de 1919.

El progreso de España ha respondido a múltiples factores. Uno de ellos es el apoyo financiero y tecnológico de otras economías. En esta investigación hemos tratado de conocer el papel tanto activo como pasivo de la empresa en ese proceso de transferencia internacional de capitales y conocimientos. Nos interesa sobre todo el conocimiento poco codificable, el que, según la investigación realizada en las últimas décadas desde diversas disciplinas, confiere ventajas competitivas a las firmas y a las regiones o naciones de las que forman parte. Ello nos ha llevado a examinar la inversión directa extranjera y la empresa multinacional como vehículos de transferencia de capacidades. Como escenario de nuestro estudio hemos escogido Estados Unidos, la economía más influyente del siglo XX, y España, un país cuya definitiva modernización ha tenido lugar en el marco cronológico abordado en esta investigación.

Hemos iniciado nuestro estudio prometiendo responder a tres preguntas concretas: cómo entra la empresa multinacional en el país receptor de su inversión, cómo se relaciona con los empresarios locales y qué impacto ejerce sobre el entramado empresarial del país. Veamos qué hemos aprendido a partir de la reconstrucción general de la inversión directa estadounidense en España y los tres estudios de caso.

7.1. ¿Cómo entra la empresa multinacional?

Hasta la Segunda Guerra Mundial, el modo de entrada escogido por la mayoría de las multinacionales estadounidenses fue crear nuevas empresas íntegramente de su propiedad, seguido de sociedades conjuntas con una participación minoritaria del capital nacional. No obstante, en los sectores relacionados con la fabricación o ensamblaje fue habitual la asociación con españoles. Nuestra investigación muestra que este tipo de filiales, que implica un mayor compromiso con el mercado local que las filiales comerciales, fueron frecuentes en distintas ramas industriales. Y a partir de los años cincuenta el número de multinacionales con sólo filiales comerciales fue quedándose muy por detrás de aquéllas que también fabricaban en el país. Simultáneamente, la asociación con empresarios locales fue cada vez más frecuente, tanto a través de sociedades conjuntas con capital mayoritariamente americano como de entidades donde eran los españoles quienes poseían el control accionarial. Lo primero predominó entre las principales multinacionales de los sesenta, pero lo segundo fue preponderante cuando las filiales españolas formaban parte de las grandes empresas industriales de la época. No obstante, es necesario hacer algunas precisiones a este respecto. En primer lugar, parece que fue una estrategia habitual en la industria entrar de la mano de socios locales para ir adquiriendo posteriormente la totalidad del capital de la filial en España o, al menos, un porcentaje superior al inicial. En el caso específico de las empresas de ingeniería, en cambio, lo habitual fue justo lo contrario. Segundo, en las inversiones más longevas que contaban desde sus inicios con filiales íntegramente de su propiedad, o casi, no hubo grandes cambios. Y, por último, el examen a largo plazo de los consejos de administración, alta dirección y representantes de las mayores empresas americanas en España, así como los estudios de caso analizados, nos ha permitido observar que, en ocasiones, los socios españoles no llegaron a participar en el capital social de las filiales estadounidenses. Por ejemplo, en el caso de John Deere Ibérica fueron incluso sus aliados locales, la familia Medem, quienes respaldaron las iniciativas de la multinacional americana, al tiempo que perdían progresivamente su participación accionarial en la empresa. Y en Telefónica el protagonismo de los españoles fue mucho mayor del que se desprende de su participación minoritaria en el capital social. Junto con ITT fueron tejiendo una amplia red de contactos que alcanzó a las administraciones española y estadounidense. A diferencia de los lazos de unión que la literatura ha señalado en los grupos empresariales, aquí las redes formalizadas fueron más flexibles, informales y

autónomas que las que unen a las empresas del grupo, y no están guiadas por una misma dirección, sino por un interés estratégico común a medio y largo plazo.

Los socios locales parecen haber ocupado, por tanto, un papel central en la entrada y continuidad de las empresas foráneas, bien como accionistas, bien como consejeros o directores generales que dieran un cariz nacional a la empresa. ¿De quiénes se trataba? Sin ánimo de ser exhaustivos, pues iniciativas individuales no faltaron, podemos definir cuatro grandes grupos. En primer lugar, la banca industrial española y sus grupos empresariales. Entre los más longevos, y más apegados a la inversión extranjera en general, nos encontramos al grupo Urquijo, presente asimismo en distintas iniciativas gestadas al calor de la ayuda económica y técnica americana. A ellos se añaden aquellos abogados y particulares que, en los momentos en los que el ambiente fue más adverso a la inversión extranjera, ayudaron a las multinacionales a mantener el control de sus activos en España. Por ejemplo, Luis Riera Soler, asesor en los años veinte de la Cámara de Comercio Americana, o los abogados que trabajaban para la banca estadounidense, como vimos en el caso de International Harvester cuando decidió fundar su primera filial en el país. En tercer lugar, se encuentran los *investment advisors* señalados por la embajada estadounidense en 1961, abogados especializados en el marco legal de la inversión directa extranjera. Sin duda, el caso más conocido es el del despacho Garrigues, muy popular entre los inversores americanos durante los años sesenta y promotor de muchas de las iniciativas que surgieron al calor del programa de asistencia técnica. Finalmente, hay que considerar diferentes empresarios de la época, que buscaron en los extranjeros el apoyo financiero y tecnológico preciso para impulsar nuevos proyectos. Así se observa para diferentes sectores entre las grandes empresas industriales españolas de inicios de los setenta. Tanto la fabricación de maquinaria agrícola como las empresas de ingeniería ofrecen numerosos ejemplos de ello.

Las conexiones entre multinacionales y empresarios locales se extendieron y fortalecieron a través de diferentes iniciativas relacionadas con los pactos de 1953. Puig y Álvaro (2004) ya analizaron dichas iniciativas, que van desde la creación de asociaciones empresariales y escuelas de negocios hasta las actividades de la Fundación Ford, así como los “círculos pro-americanos” que de ellas se derivaron. Con el fin de enfatizar el papel de la iniciativa privada en todo ello, aquí hemos ahondado en algunos de los vínculos que se establecieron antes, en las gestiones desarrolladas por la diplomacia española ante la Administración norteamericana y diversas instituciones para conseguir crédito. Así lo hemos comprobado para Antonio Garrigues

Díaz-Cañabate y Alfred Barth, el hombre del Chase National Bank en España, y Foster Wheeler y las autoridades españolas. La construcción de las bases militares, por su parte, fue el punto de arranque de las ingenierías del Urquijo y de su relación con la americana Lummus, entre otras. Y, aunque aquí no hemos podido rastrearlo, queda para otros examinar en el futuro la relación creada entre Westinghouse y General Electric con las empresas beneficiarias de los préstamos del Export Import Bank. Sabemos que estas últimas debían asegurar la rentabilidad técnica y económica de sus proyectos para que el préstamo les fuera concedido y que los dos fabricantes americanos suministraron los equipos. Es razonable pensar que, además, proporcionaron asistencia técnica y asesoramiento en la relación con el banco oficial. En ambos casos, se estaría formando a sus socios en capacidades de distinta índole.

¿Qué explica el modo de entrada escogido por las empresas estadounidenses? En el caso de las primeras que llegaron al país, sobre todo en sectores novedosos como petróleo, química y material eléctrico, no existían empresas locales dedicadas al mismo objeto social susceptibles de ser adquiridas o convertirse en socias, tal y como ocurrió en otros países (Jones, 2005, pp. 148-149). En el caso de las industrias extractivas, y, en particular, de la industria corchera, sí se optó por la adquisición de una sociedad española allí donde existía un tejido empresarial previo.

La alianza con socios locales, por su parte, respondió a diferentes situaciones. En algunos casos, las foráneas no hicieron más que aceptar las ofertas de los españoles para hacer negocios de interés, como ejemplifica el sector de la ingeniería. En otros, las extranjeras buscaron obtener un mayor conocimiento del mercado local, como sucedió en los casos de ITT, John Deere e International Harvester. Y, finalmente, tal alianza fue también una respuesta al creciente nacionalismo imperante. Esta postura alcanzó máximos en los años cuarenta y cincuenta, cuando se impusieron límites a la participación foránea en las empresas españolas, si bien hemos comprobado que, en la práctica, esto no afectó a las empresas ya existentes y que no operaban en sectores considerados estratégicos por el gobierno. Pero los efectos del nacionalismo se hicieron sentir a lo largo de todo el periodo de estudio. Así, hubiera sido muy difícil para la ITT alzarse con el monopolio telefónico de no haber constituido una empresa española con socios locales o para John Deere beneficiarse del oligopolio garantizado por el Estado o de las otras subvenciones y ayudas. Incluso en el caso de las ingenierías, en los años sesenta se acabaron imponiendo las ofertas ejecutadas por empresas nacionales. De hecho, Foster Wheeler, aún contando con una subsidiaria totalmente de su propiedad desde sus inicios en España, estaba bien

conectada con la Administración –a quien había asesorado en sus gestiones ante el Export Import Bank– y había “españolizado” su filial. Esta última estrategia también fue seguida por International Harvester al crear su primera filial en el país (la Compañía Internacional de Maquinaria Agrícola, CIMA). Su verdadero origen, de hecho, no se anunció hasta cuarenta años después de su constitución. Ni siquiera los informes de la embajada estadounidense sobre inversiones americanas en España recogían su existencia.

Precisamente las características del mercado local explican también el peculiar carácter de la empresa de International Harvester. El limitado alcance de las redes de comercialización de los distribuidores locales le llevó a constituir su propia filial, la cual, en lugar de ejercer de mayorista (como en el mercado estadounidense) actuó como un distribuidor más. Esto ya había ocurrido en la Rusia de principios de siglo (Carstensen, 1984), pero en el caso de España la filial recibió exactamente el mismo trato que el resto de los distribuidores locales, al menos hasta el estallido de la Guerra Civil. Y hay indicios de que se siguió la misma política en Francia y en Italia.

En definitiva, los factores de localización cuentan, y mucho, a la hora de seleccionar el modo de entrada. ¿Qué podemos decir del tipo de filial creada? Sin duda, detrás de la constitución de muchas de las filiales comerciales de las primeras décadas del siglo se hallan las medidas proteccionistas impulsadas por el gobierno. Lo hemos comprobado para el caso de International Harvester. Y resulta lógico pensar que fue la intervención estatal la que forzó la creación de fábricas donde se utilizaran *inputs* y personal español, cuya formación necesariamente hubo de contribuir a la creación de capacidades locales. Así sucedió en los casos de ITT, con la creación de fábricas de material y equipos telefónicos de Standard, y de John Deere, que no pudo aprovechar las economías de escala derivadas de la especialización de sus fábricas en Europa. No sabemos qué hubiera ocurrido si tal legislación no hubiera existido. Pero sí podemos deducir de nuestros estudios de caso que difícilmente se hubiera podido implementar todo ello sin el papel activo de la iniciativa privada local. Esa iniciativa con la que los servicios de inteligencia estadounidenses y la propia embajada americana recomendaban aliarse, a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, para operar con éxito en el país.

Finalmente, en relación al modo de entrada de la empresa multinacional nuestra investigación permite puntualizar algunas de las conclusiones señaladas en la literatura. Para comenzar, se ha señalado la corta duración media de las sociedades

conjuntas o, para ser más exactos, la rapidez con la que uno de los socios termina adquiriendo la totalidad del capital, como una muestra de su fracaso. Caves ya ha cuestionado esta relación de causalidad (Caves, 2007 [1982], p. 93). Nuestra investigación revela que, en entornos proteccionistas, puede establecerse una sociedad conjunta como estrategia para limar asperezas y con el firme propósito inicial de ir adquiriendo el resto del capital de la empresa tan pronto como esto sea posible. Luego la adquisición de la totalidad del capital y la rapidez con que ello se lleve a cabo es más un reflejo de éxito que de fracaso.

Los estudios de caso aquí contemplados muestran que la pauta de internacionalización gradual atribuida a la empresa multinacional (en concreto la aproximación de la escuela de Uppsala) y a la multinacional estadounidense en el sector manufacturero (Wilkins, 1974) no fue habitual en el sector servicios. Entre las empresas de ingeniería es cierto que, cuando las multinacionales americanas crearon filiales, normalmente ya habían trabajado antes en el país. Con la excepción de Foster Wheeler, parece que dieron ese paso más por iniciativa de los ingenieros locales que por motu proprio. El estudio de International Harvester, por otro lado, nos permite delimitar mejor el papel que la experiencia en un mercado ejerce sobre las decisiones estratégicas de la empresa. El conocimiento acumulado por esta multinacional a lo largo de los años que llevaba operando en España no fue suficiente para aprovechar la primera oportunidad de fabricar tractores en España, el concurso de 1953. Ello podría atribuirse a una fragmentaria red de distribución, la fuente primordial de información en los inicios de este sector, pero la red con la que contaba inicialmente John Deere gracias a sus socios locales, la familia Medem, no era mucho mayor. La cuestión es que International Harvester no evaluó correctamente las consecuencias a medio plazo de dicho concurso sobre los importadores de tractores y, cuando se decidió a dar el salto a la fabricación, era demasiado tarde. La documentación manejada nos lleva a concluir que su poder de negociación ante el gobierno español había mermado significativamente, pues ahora eran varias las compañías que, con objetivos similares, llamaban a la puerta del Ministerio de Industria. Y ello le condujo a aceptar unas condiciones que sin titubeos habían sido inicialmente arrinconadas y que, finalmente, le llevarían al fracaso. No obstante, en tal decisión influyó también la expansión de sus competidoras en el mercado mundial; tal y como señalan los modelos de rivalidad de empresas para contextos oligopólicos como el que caracterizaba este sector.

Sin duda el Estado tuvo mucho que ver en el modo de entrada escogido por las multinacionales americanas en España. En este sentido, parece cumplirse el marco desarrollado por Guillén (2001). En un contexto de actitud gubernamental permisiva a la inversión extranjera y de política industrial de sustitución de importaciones, como fue la España de los años sesenta, predominaron, como tipos de empresa, las multinacionales foráneas y los grupos empresariales locales. Grupos, como este mismo autor sugiere (Guillén, 2001; Kock y Guillén, 2000), cuyo poder de mercado se asentaba en los recursos financieros y tecnológicos proporcionados por sus socios foráneos. Nuestra investigación muestra que esta conexión se forjó en muchos casos con anterioridad y corrobora que estos grupos emergen en contextos nacionalistas y de sustitución de importaciones, como los años treinta. Pero al mismo tiempo revela que la España de los cuarenta también fue escenario de excelentes oportunidades de negocio para los foráneos, como muestra el caso del petróleo. No obstante, entender los factores que explicativos del desarrollo de esta forma de organización empresarial precisa de un análisis en mayor profundidad.

7.2. ¿Cómo se relaciona la empresa multinacional con los empresarios del país receptor?

Aunque esta cuestión ya ha sido respondida en el punto anterior, debemos añadir dos precisiones. Por un lado, la asociación, formal o informal, con empresarios locales permitió no sólo sortear el nacionalismo económico, sino también hacer frente a otros contextos donde el control sobre la filial peligraba, como la Guerra Civil. Por otro lado, dicha asociación constituyó una vía para obtener información del mercado español, pero no fue la única. A lo largo de la investigación hemos comprobado la eficacia de las sucursales de los bancos americanos internacionales, sobre todo en los años veinte. Así se observa en los casos de ITT y de International Harvester. Abogados de origen diverso, tanto ligados a la Cámara de Comercio Americana (Luis Riera y Soler) o a los círculos diplomáticos (Garrigues), así como empresarios privados que buscaban apoyo tecnológico y financiero para sus proyectos, constituyeron otra fuente de información. En cambio, la labor de la diplomacia americana no parece haber sido significativa, y ello a pesar del empuje de las oficinas de comercio en los años veinte y de los informes elaborados desde la embajada a lo largo del periodo aquí analizado sobre oportunidades de negocio en España.

La conexión del capital extranjero con la banca y los grupos empresariales españoles ha sido apuntada por otros autores, particularmente para los años sesenta, los de mayor crecimiento de la economía española. En esta investigación se ha mostrado, para el caso de la inversión estadounidense, cómo se fueron configurando históricamente esos lazos, cómo funcionaron y cómo contribuyeron a la generación de capacidades entre sus aliados españoles.

En definitiva, la iniciativa privada parece haber influido más en cómo se arbitraron los negocios entre locales y foráneos que los esfuerzos y condicionamientos públicos del periodo. Y ello también puede aplicarse a la receptividad y los efectos del programa de asistencia técnica. Como han apuntado otros autores para otros países (Djelic, 1998), el grado de atraso percibido por los españoles les habría hecho muy receptivos a los conocimientos adquiridos a través del programa americano. Así lo han demostrado otros autores para sectores como la formación empresarial (Puig, 2003a; Viròs, 2007) o el calzado, donde, si bien se optó finalmente por introducir técnicas distintas a las observadas en Estados Unidos, sí se impuso la idea de que era urgente incrementar la productividad de las empresas españolas (Miranda, 2004). Hemos visto que algo similar ocurrió en el caso de la ingeniería y la construcción. Las misiones de productividad permitieron que los empresarios españoles fueran conscientes de su atraso, e incluso algunos de ellos introdujeron cambios a su regreso. Pero el motor del cambio fue, de nuevo, la colaboración, a través de diferentes vías, entre las empresas foráneas y sus socios locales. Este empuje multiplicaba los efectos de los programas de asistencia técnica. Sería muy interesante contrastar en el futuro la experiencia española con la de otras naciones del sur de Europa, receptoras de ayuda económica y técnica estadounidense por las mismas fechas.

7.3. ¿Qué impacto ejerce la entrada de la empresa multinacional sobre el entramado empresarial local?

Nos hemos aproximado a esta cuestión a partir de los estudios de caso de los tres últimos capítulos. Hemos podido observar cómo el desembarco de la empresa foránea alentó cambios, inspirados en el modelo americano, a tres niveles: planta, distribución y dirección empresarial. En relación a la primera, se introdujeron las técnicas ligadas a la Organización Científica del Trabajo, combinadas con políticas encaminadas a

mejorar el entorno laboral y alimentar la lealtad de los trabajadores. Así ocurrió de manera pionera en el caso de Telefónica, en los años veinte, y de forma contemporánea a otras grandes empresas de la época en los ejemplos de John Deere e International Harvester (en el caso de la última, de haber llegado a buen puerto su proyecto). Todo ello provocó la oposición de los trabajadores, aunque las protestas fueran reprimidas, pero fue bien acogido por empresarios y directivos.

En relación a la distribución, tanto los ejemplos de ITT como de International Harvester y John Deere muestran el interés por el marketing y la publicidad que las multinacionales alentaron en sus filiales. Tal interés era algo nuevo en los dos primeros casos, pues en España estas actividades no alcanzaron importancia hasta los años sesenta. En el caso de la fabricación de maquinaria agrícola, las firmas americanas impulsaron, con distinto grado de éxito, la extensión y mejora de las redes de distribución y asistencia técnica, punto clave en este sector para ganar cuota de mercado. John Deere Ibérica, además, instauró el sistema de concesionarios independientes y, cuando tal idea estaba sólo germinando en el país, enfatizó la importancia de la formación de los vendedores. Ambas políticas terminaron transformando el sector en pocos años.

¿Y qué decir sobre la dirección empresarial? La casuística fue variada, acorde al contexto internacional y la realidad de cada sector. En el caso de ITT, su filial telefónica siguió los cánones del grupo como empresa burocratizada y jerárquica, con gran protagonismo en la toma de decisiones por parte de su presidente. Estas características se mantuvieron, incluso, tras su nacionalización. De hecho, no fue hasta que el Estado tomó las riendas de la dirección, bajo la presidencia de Antonio Barrera de Irímo, cuando implantó una estructura más descentralizada, acorde con el modelo estadounidense y a la par que otras compañías americanas. Sirva de ejemplo la planta de John Deere. La filial fue transformada, como el resto de europeas, para adaptarla a la cultura corporativa de la empresa. Pero, una vez establecida, eran los directivos locales los encargados de la gestión diaria, como los ingenieros españoles de adaptar los modelos al mercado ibérico. Finalmente, en el caso de las empresas de ingeniería, la influencia de Estados Unidos no se limitó a la investigación básica, como tradicionalmente había señalado la literatura (Doblón, 1975; Egurbide, 1976; Molero, 1979). Afectó, también, a la dirección de proyectos, pues extendió la figura del contratista general y la gestión integral de proyectos, y a la organización empresarial, promoviendo códigos de conducta y métodos que priorizaban la planificación cuidada de los proyectos, el control de costes, el riguroso cumplimiento de los plazos y la

coordinación y trabajo en equipo. Este proceso era una réplica de los ocurridos en el sector químico europeo (van Rooij, 2004) y en la construcción civil francesa (Barjot, 2002).

Los cambios señalados fueron implementados por directivos y personal estadounidenses, encargados de la formación de los directivos y del conjunto de la plantilla española. En todos los casos analizados, la mayor parte del personal era español a los pocos años de la llegada de la multinacional. Tal formación también se dio en las alianzas temporales de empresas de ingeniería estudiadas, así como en la construcción de las bases militares. Y siempre fueron los directivos españoles los que, tras su instrucción formal e informal, tomaron las riendas de los cambios que se estaban dando. Ello les permitió ir acumulando las capacidades precisas para, una vez adquirida la suficiente experiencia, competir en los mercados internacionales o, como ocurrió en el caso de John Deere Ibérica, buscar acomodo dentro del grupo cuando la protección que había dado origen a la filial desapareció. En ese sentido, nuestra investigación contribuye a ahondar en el proceso de formación de esas capacidades, crucial para la economía evolutiva y la dirección estratégica. En el caso particular de la ingeniería, lo fundamental sería la capacidad de ejecutar proyectos, que es la que permite a los grupos empresariales crecer y diversificarse en países proteccionistas de industrialización tardía (Amsdem y Hikino, 1994).

Finalmente, fue habitual que los ingenieros y directivos de algunas de las empresas estudiadas colaboraran como profesores en diversas instituciones de la época. No se ha abordado aquí de forma explícita la colaboración de las empresas y las instituciones de educación superior del país a través de sus ingenieros, directivos y profesores, ni su impacto sobre la sociedad española. Sabemos poco, además, de las políticas de formación interna de las empresas españolas durante el periodo aquí analizado. Son cuestiones que precisan ser investigadas en el futuro.

7.4. Otros interrogantes

Sin haber sido nuestro objetivo central, la investigación realizada nos permite aportar nueva información sobre otros temas relacionados con la historia económica y empresarial española. Con el ánimo de contribuir al conocimiento colectivo, los recogemos a continuación.

a) Las estrategias desarrolladas por las grandes empresas españolas durante la Guerra Civil con el fin de salvaguardar sus intereses.

En el caso de la CTNE, para ello resultó vital la división de la dirección en ambos frentes. En el bando republicano, especialmente en Barcelona, los hombres de ITT no pudieron controlar la empresa, aunque sí seguir de cerca su devenir. En la zona franquista, emergieron algunas nuevas figuras, pero la presencia de sus socios tradicionales permitió a ITT mantenerse al tanto de la situación y, con el apoyo de la diplomacia americana, retomar las riendas de la CTNE tras el conflicto.

b) La política exterior del primer franquismo.

El gobierno franquista aprovechó las negociaciones en torno a Telefónica para conseguir recursos de Estados Unidos tras la Guerra Civil, no dudando en presionar para conseguir sus fines. Así quedó patente en las negociaciones para que volvieran los directivos americanos a la CTNE, para que se resolvieran diversos problemas pendientes – aprobación de las cuentas anuales desde el estallido de la Guerra Civil, aprobación convocatoria de Junta General y revisión de las tarifas telefónicas– y para la nacionalizar la compañía. Nuestro estudio evidencia también la discrepancia de visiones que conformaban el régimen, reflejada tanto en materia de política exterior como en la relación con Behn, que contó con notables aliados y enemigos dentro del Régimen. El gobierno franquista, por último, supo resistir las presiones de la Alemania nazi para incautar las propiedades de ITT; cosa que, sin duda, le hubiera acarreado serios problemas diplomáticos tras la Segunda Guerra Mundial.

c) El impacto real del nacionalismo desplegado tras la Guerra Civil.

La información de la que disponemos sobre la evolución en España de las empresas con participación estadounidense en su capital social matiza los efectos prácticos del nacionalismo económico. Durante los años más duros de la autarquía, el principal problema para las empresas foráneas fue, como para muchas españolas, la escasez de divisas. Ni se podían importar las materias primas necesarias ni podían repatriarse beneficios. Pero las restricciones impuestas a la participación de extranjeros en el capital social de las firmas españolas no afectaron a las filiales de las multinacionales americanas que ya estaban operando en el país, salvo en casos muy concretos relacionados con sectores considerados estratégicos por el Régimen. Para algunos sectores, como el petróleo, fue una época de nuevas oportunidades de negocio, aunque para evitar problemas se situaran a españoles en la dirección y en los consejos de administración. Como han mostrado otros autores, la dependencia tecnológica del extranjero hacía difícil aplicar de forma rígida el nacionalismo económico (Gálvez y Comín, 2003; Puig, 2003; Puig y Álvaro, 2007; Tascón, 2003).

El caso de la CTNE corrobora lo anterior. La dependencia tecnológica se mantuvo tras la nacionalización. En el transcurso de las negociaciones el propio Estado trató de garantizar la continuidad técnica de la compañía telefónica, objetivo compartido, obviamente, por la ITT. La nacionalización, de hecho, respondió tanto al deseo del primero por comprar, como al del segundo por vender, acorde con la situación financiera, muy deteriorada desde los treinta, de la multinacional. La visibilidad de la ITT en España recabó la atención de las autoridades estadounidenses. La dependencia tecnológica hizo el resto para minimizar el impacto de la regulación franquista. Y la ingerencia estatal no implicó cambios reales en la compañía hasta los años sesenta y setenta, coincidiendo con cambios cruciales en la tecnología de telecomunicación y con la planificación indicativa.

La fabricación de maquinaria agrícola, por su parte, demuestra que las compañías americanas supieron cómo asegurarse la protección del Estado. Pero, también, que el segundo jugó bien sus cartas, como se deduce del frustrado intento de International Harvester de fabricar en España.

Finalmente, los estudios de caso aquí analizados muestran el protagonismo de la iniciativa privada durante el desarrollismo. Como una reciente obra ha puesto de relieve (De la Torre y García Zúñiga, 2009), aún conocemos muy poco sobre quién y cómo articuló los Planes de Desarrollo. Nuestra investigación apunta hacia una estrecha relación entre el Estado y la empresa privada en la implementación de la planificación indicativa. Interesante hipótesis para abordar en investigaciones futuras.

Con esta investigación pretendíamos contribuir a esclarecer tres grandes preguntas: ¿Cómo y por qué crecen las naciones? ¿Cómo contribuyen otros países a tal crecimiento? ¿Y qué papel juega la empresa como creadora y transmisora de conocimiento en todo ello? Son preguntas sumamente ambiciosas, que están en la raíz del análisis económico y que seguirán alentando la investigación en historia económica. Para el caso particular de la inversión directa estadounidense en España y los tres estudios de caso aquí examinados, hemos corroborado que las naciones aprenden unas de otras y que las empresas, tanto del país de origen como del país de destino, juegan un papel fundamental en dicho proceso. Hemos podido conocer más, finalmente, de cómo el conocimiento foráneo contribuye a la generación de ventajas y, en particular, a la formación de capacidades entre las empresas locales.

ENGLISH SUMMARY

Foreign Direct Investment and the Creation of Local Organizational Capabilities: An assessment of the impact of the United States on the Spanish enterprise (1918-1975)

More than a thousand years ago, in a remote valley in India, there lived six blind sages who spent their time competing with each other to see who was the wisest. One day, after a long argument about the true form of an elephant, they decided to go out and find a real specimen so as to clear up their doubts once and for all. With the help of a guide, they soon came upon the object of their search. The boldest of the six ran excitedly toward the animal, but in his haste ran smack into the elephant's side.

"Brothers!" he exclaimed. "An elephant is like a wall of sun-dried clay!"

Not too convinced of this, the second of the sages warily approached, arms outstretched, until he felt two long, curved and pointed objects.

"Oh my brothers!" he cried. "I say to you that an elephant is shaped like a spear!"

The others spoke softly in mocking tones, as none of them believed these explanations. And so each one approached the animal on his own. When the elephant wrapped its trunk around one man's waist, he deduced that the pachyderm had the form of a serpent. Another pulled on the beast's tail, the texture of which made him compare the beast to a length of old rope. The fifth raised his hand and touched an ear; for him, the elephant was more like a broad, flat fan. Finally, the sixth sage, the oldest of them all and therefore the most hunched over, walked right under the elephant without realizing this and, searching all about with his hands, grabbed onto one of the animal's legs. They were all wrong, he maintained; an elephant, without the slightest doubt, was shaped like a palm tree.

Once they had all experienced the form of the elephant for themselves, they set off for home, still arguing about which of them was in the right.¹

How and why do nations grow? How do other countries contribute to this growth? And what role does a business play in all of this, as both the transmitter and receiver of knowledge? The present study has arisen from the intellectual restlessness which these questions have awakened in the author. It is surely not the first time that a researcher has wondered about such issues. Indeed, understanding the advance of both countries and businesses lies at the root of a variety of disciplines, and has been the object of continuous debate. Even so, we cannot claim to have achieved an inclusive vision of this phenomenon nor to have found accurate, unequivocal answers to the questions posed.

¹ Adapted from a popular Indian folktale, available at <http://www.casaasia.es> (consulted 01/06/10).

In this work we have approached these questions through a study of foreign direct investment and the multinational enterprise. The two terms are not synonymous, although the former constitutes the principal indicator for measuring the activity of multinational enterprises, while such enterprises are in turn the corollary at the microeconomic level of foreign direct investment.² The choice of such an approach responds to a fundamental premise: that the enterprise is a key agent in the process of innovation, and thus in the competitiveness of nations.³ It is upon this fact that the principal hypothesis of our research is built: the multinational enterprise, understood as one having productive assets which it owns and controls in at least two different countries, also has great potential as a vehicle for transmitting all manner of knowledge between nations.⁴ This hypothesis has been founded on a wide review of the existing literature on the subject, ranging from economics and strategic management to economic and organizational sociology and political science. The body of academic work in this area is extensive and growing continually. For this reason, we have concentrated on current theories and the research lines which have created a school of thought over the last fifty years, during which foreign direct investment and the multinational enterprise have become subjects of serious academic analysis. It is not, therefore, a detailed "state of the art", but rather a systematic exploration of major currents, which has enabled us to identify those topics, questions and models which in the present work, markedly empirical and focused on the long term, we hope to analyse, contrast and comment upon.

Such a review has allowed us to see that the multinational enterprise has in reality been a sort of elephant whose form, origin and operation, among other factors, has sparked the curiosity of scholars from a diversity of disciplines, but who, unlike the

² This identification is common among economists and business scholars, although the multinational enterprise may also operate in manners distinct from foreign direct investment, such as customer-supplier networks, technical assistance or consultancy activities, to name but a few. See Chenery and Srinivasan (1989), p. 1444.

³ On the enterprise and the micro-fundamentals of the competitiveness of nations, see Valdaliso (2004) and López and Valdaliso (1997).

⁴ This definition of the multinational enterprise has been taken from Caves (2007 [1982]), p. 1. The most important studies done on the multinational enterprise have used broad definitions like this, although it has at times been proposed, without much success, that a more restrictive criteria be established, according to a minimum number of countries of operation, the type of activity carried out, or a specific integration of the various units which comprise a multinational (Jones, 2005, p. 5; Gerras and Navas, 2007 [1996], p. 520). The multinational enterprise is also known by other names, but this is the most usual employed in specialised academic studies. On the origin of the term "multinational", see Fielhouse (1990).

sages of the tale, have rarely sat down to discuss their findings.⁵ It has been no less surprising to find among these the scholars of business history, who, guided by their individual motivations and tools, have seldom attempted to give a comprehensive vision of the form of the elephant, even when they possess a great potential for doing so (Jones, 2003; Jones and Khanna, 2006; Buckley, 2009). With that in mind, this work has been undertaken with the firm determination to illuminate, with the tools of historical research, the various theories which have emanated from the various disciplines concerned with the study of international business. More specifically, we will try to respond to three questions: How does a multinational enterprise enter the country which receives its investment? How does it interact with the entrepreneurs of that country? What impact does it have on the local firms?

In our review of the existing literature on foreign direct investment, we have encountered a side issue as well: international aid. In fact, until bank loans assumed greater importance in the 1970s, foreign direct investment and economic aid programs were the main external sources of capital in less developed countries (Chenery and Srinivasan, 1989, pp. 1448-1449). Most certainly, while the accumulation of capital (physical and human) had been the obsession of the first development economists, economic and technical aid programs were the principal instrument of international cooperation agencies (Easterly, 2001; Lim, 2001; Mikesell, 2007 [1968]). However, the inclusion of technical progress in growth models, by Robert M. Solow (Solow, 1956 and 1957), and the first studies of the enterprise as a source of hard-to-codify and therefore hard-to-transmit capabilities (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Chandler, 1962; Andrews, 1971), along with the limited results achieved by the first aid programs to third-world countries, promoted the vision among international organisms that the multinational enterprise is itself a dynamic agent of growth, a view which predominates today.⁶ In spite of this, or even because of it, scant attention has been given to the interaction of international aid with foreign direct investment –beyond their macroeconomic effects— or of these two activities with the local business community.

If we consider the political, economic and technological leadership of the United States throughout the 20th century and its protagonism in the origins of international

⁵ As noted by Sumantra Ghoshal and Eleanor Westney in relation to organizational sociology and strategic management (Sumantra Ghoshal, 2005 [1993]). For an approach to the latter in the field of economics, see Caves (2007 [1982]).

⁶ See, for example, UNCTAD (2005) and the *World Investment Reports* published annually by this organism.

aid, it is easy to see why we have focused our attention on foreign direct investment by the United States. However, the co-protagonists of the present study are Spanish businesses. Why? First of all, although Spain has been for much of its recent history a country that could be classed as intermediate or peripheral, in economic terms as well as in education or innovation, today it belongs to a select group of developed nations. Secondly, while economic and business historians have compiled diverse empirical evidence demonstrating the dependent character of Spain's progress with relation to foreign capital and technology, we still know very little about the role that foreign direct investment has played in that progress. Finally, as in the rest of Western Europe under the Marshall Plan, although businesses were the preferred recipients of the technical and economic assistance that the United States provided to Spain from 1953 to 1963, in the context of the Cold War, we know little of the effects this actually had.

The period we have chosen to study opens with the First World War and closes with the end of the Franco dictatorship in 1975. It is a period that coincides with a progressive increase in importance of the US for the Spanish economy, both in terms of international trade and foreign direct investment. Throughout these decades, the United States would share importance, to a greater or lesser extent depending on the period, with Germany, France and the United Kingdom (Puig, Álvaro and Castro, 2008). Our inquiries conclude in 1975, when the end of the dictatorship brought with it the unstoppable process of political and economic liberalization that would culminate in Spain's entry into the European Economic Community eleven years later. It was in this period, and not before, that US direct investment in Spain reached a volume comparable to that of our neighbours in Northern and Central Europe. It was also when the United States began to lose ground in relative terms to the Europeans. Nevertheless, it will be seen that we have applied this period loosely to our case studies, in which general criteria have been combined with the specific realities analysed.

The thesis has been divided into six chapters. In the first of these, a synthesis is made of the theoretical, empirical and conceptual framework for the study of foreign direct investment and the multinational enterprise to which, as explained earlier, we wish to contribute by means of this project. Chapter 2 goes on to deal with the foundations of US hegemony in the 20th century by reconstructing the changes its own companies had undergone and how these were brought to Europe –both informally, with the internationalization of US companies; and formally, through the technical

assistance program of the Marshall Plan, as well as later initiatives. This chapter concludes with a discussion of the possible effects of each, in a region –Southern Europe— which has until now been little studied, but which, for its traditional backwardness, was all the more able *a priori* to benefit from US aid. Spain, of course, belonged to this group. The fact that foreign direct investment, particularly from the United States, has been a pillar of the country's more recent growth, as has often been acknowledged, as well as its connection to the large US financial groups. Less is known, however, about the historical trajectory of this investment, the roots of said connections, how foreign investors operated or how foreign direct investment and international aid combined to fuel Spain's modernization. These points are examined in Chapter 3. The results obtained confirm the starring role that local partners played in the entry and evolution of US multinationals, as well as point to an increasing degree of involvement in Spanish markets on the part of foreign interests, reveal a multiplying effect on American aid to Spanish businesses and, lastly, suggest a market that was ripe for the collaboration of US mother companies and their Spanish subsidiaries. These points, I must stress, can only be reliably verified through the use of case studies; and this is precisely what we have done in the three subsequent chapters.

In Chapter 4 we examine the case of International Telephone and Telegraph (ITT) and its main Spanish investment, the Compañía Telefónica Nacional de España, also known as Telefónica. There are three reasons for choosing this as an example: first, from its foundation in 1924 to its nationalization in 1945, it represented the single largest US investment in Spain; second, it was also the country's leading telecommunications company, as it held a monopoly in the sector and, through ITT, was closely linked with one of the period's most important equipment manufacturers, International Standard Electric, also an American company; third, even the monopoly's eventual nationalization would not dissolve the Spanish company's ties with ITT.

In Chapter 5 we turn to the industrial sector, specifically to the manufacture of farm machinery, through an analysis comparing the trajectories of International Harvester and John Deere in Spain. Why this activity and these companies? It is, first of all, the manufacturing sector on which studies of the multinational enterprise have traditionally been based. Secondly, this comparison is of two companies with very different experiences in international markets (Spain included), but which would fight for world leadership in the crucial years of the sector's "Golden Age"; i.e. the peak of its expansion and globalization. Thirdly, the manufacture of agricultural machinery is

closely linked to the modernization of rural areas and, by extension, of the economy as a whole; it was for this reason that such development attracted (and still attracts) the interest of world governments and international aid organizations. Finally, we are dealing here with an oligopolistic sector, both inside and outside Spain, which would reach high levels of domestic concentration in the 1960's, its period of greatest growth and one of definitive modernization for Spanish agriculture. At the beginning of the next decade, domestic production of tractors was concentrated in two companies that relied on US investment and technical assistance; the Spanish subsidiary of John Deere was one of these.

Chapter 6 focuses on the service industry, particularly the development of a relatively young sector: engineering consulting. There are three reasons for this. First, firms such as these, as they apply whatever technical knowledge is currently available—whether self-developed or licensed—to the needs of each client, are considered to be a fundamental agent of technological transfer (UNCTAD, 1989 and 2002; OECD, 1990). Second, it is an activity which today includes a number of Spanish companies which are highly competitive in world markets. Finally, this sector has been led since the Second World War by the United States and its beginnings in Spain have been attributed (although this has not been proven) to US aid provided in the 1950's, and to American capital and technology in general.

With the exception of such engineering companies, whose historical evolution inside and outside Spain is little known, the other sectors analysed here have been dealt with previously by other authors, especially in the case of ITT and Telefónica. It must be said, however, that there has been no systematic, long-term analysis of how these US companies made their entry into Spain, how they interacted with businesses and other groups within the country, and whether there existed a process of knowledge transfer between them and Spanish firms. This topic will be addressed in the following pages, drawing upon an exhaustive range of sources, both internal and external to the companies involved, and with the firm resolution to contrast the theoretical framework developed in recent decades with the influence of foreign direct investment on the forming of capabilities in recipient countries. In this way, we will not only learn more about Spain's recent development, but also about the dynamics of the multinational enterprise, growth and the international transfer of knowledge.

1. Academic analysis of foreign direct investment. State of the art.

When a company decides to expand, it must make three basic decisions: where to do this –in its home market or abroad—; whether to continue operating with the same line of products or services, or to expand it, either with similar ones (*related diversity*) or ones that are completely different (*non-related* or *conglomerated diversity*); and what resources to use, its own (*internal growth*), those of other companies – obtained through total or partial acquisitions or mergers (*external growth*)—, or both, through joint ventures and other types of strategic alliances.⁷ If the company decides to internationalize, it must also decide how to operate abroad: through the market – exporting, licensing or franchising—, or by moving part of its operations abroad. This last option implies a certain amount of investment in the new market, as well as managing the assets assigned there. The investment made, denominated as foreign direct investment (FDI) as opposed to mere portfolio investment (in which the management of the foreign company is not affected), converts the investing company into a multinational.

Understanding what leads a given company to go multinational, with all that such a decision implies, has stirred a great interest in the academic world over the last fifty years; more precisely, since Stephen H. Hymer questioned in his thesis –published posthumously 16 years after it was written— the treatment which economic theorists had given up to then to the international operations of companies (Hymer, 1976).⁸ While these had been traditionally considered as mere movements of capital motivated by differences in interest rates, Hymer attributed to the multinational enterprise the transfer of resources which were not only financial, and the exploitation of individual advantages that enabled such companies to surpass their local rivals and obtain monopolistic revenues.

The postulates of Hymer's work have sustained later research done on the multinational enterprise, which, with respect to the advantages inherent to this type of company, has been further nourished by the field of evolutionary economics and the

⁷ See, for example, Grant (2008 [1996]), Collis and Montgomery (2007 [2005]) and Guerra and Navas (2007 [1996]) for a compilation relating to strategic management. With more emphasis on economics, Caves (2007 [1982]).

⁸ A very brief but useful synthesis of this is given in Guillén (2001b), with more detail in Casson (1986) and Buckley (2009).

resource-based view of the firm.⁹ These schools of thought hold that the competitive advantages of a given company—competencies according to evolutionary economics—lie in the resources available to it (tangible, intangible and human) and in its ability to identify, administer and orient these resources toward the execution of an activity and the achievement of a goal. This ability, which has received various names in the literature¹⁰, is generated and assimilated over time through learning and experience and the interaction of members within an organization, as well as between the enterprise and its environment. Such advantages have, therefore, a markedly tacit character and are difficult both to imitate and to codify; this has led to the multinational being viewed as the best vehicle for the transmission of these advantages from one country to another (Kogut and Zander, 1993; Blomström and Kokko, 1996). The multinational enterprise has, moreover, an additional capability: the knowledge of how to orchestrate an organization comprised of units which are more or less removed from each other and faced with different contexts (Prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1989). As it coordinates and manages resources and capabilities on a world-wide scale, one would also expect it to develop a wider spectrum of organizational routines (Kristensen and Zeitlin, 2005, p. 9). The character of these advantages—or, at least, some of them—would therefore explain why an enterprise might decide to go multinational, rather than export or grant licenses to other companies.

Still more reasons for creating foreign subsidiaries have been noted in the literature, however. Among these are: the life-cycle of the product in question—in such a way that external production progressively assumes a greater maturity and standardization (Vernon, 1966)—; the experience gained from operating in other markets, if direct investment is seen (as by the Uppsala school) as the product of the gradual learning process that begins with exporting (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlen, 1977; Blomstermo and Sharma, 2003); and the imitation of competitors in order keep, in oligopolistic sectors, the internationalization of the

⁹ See the seminal work of Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962) and Andrews (1971). For a synthesis of these schools, see Valdaliso and López (2007 [2000]), pp. 41-52; and Grant (2008 [1996]), Chapter 5. An exhaustive review is given in González Cruz (2002), Chapter 2.

¹⁰ From the perspective of strategic management, some authors refer without distinction to capabilities and competencies. However, there is at present a tendency to differentiate competencies from capabilities, the former being linked to the aptitudes possessed by individuals rather than the organization itself, as in the case of organizational capabilities. Competencies—which here have a meaning different from the term "competencies" in evolutionary economics—are distinctive characteristics of a company's human resources. In any case, the existing literature is not always clear about this. See the critical review of these terms presented in González Cruz (2002), pp. 111-118, and a synthesis of the various works which have appeared since then in Barney and Clark (2007) and Teece (2009).

pioneering company from eroding profitability for the rest of the origin market, as postulated by rivalry models (Knickerbroker, 1973). Finally, John Dunning, with his *eclectic paradigm*, proposes a framework which is at the same time more open and more complex (Dunning, 1977, 1979, 2001 and 2006). According to Dunning, a company will establish itself abroad when: a.) it has advantages of ownership not possessed by its competitors (*ownership advantages*), along the line of Hymer's thinking; b.) when it is more beneficial to internalize these advantages than to operate through the market by exporting or licensing (*internalization advantages*), minimizing the transaction costs and asymmetric information associated with this, as indicated in the theory of internalization (Buckley and Casson, 1976 and 1998); and c.) when there exist advantages derived from the exploitation of certain resources in a country other than the country of origin (*location advantages*).

In the field of economics, much attention has been given to the identification of localization factors like these, an activity which has benefited recently from the *new economic geography* (Krugman, 1991) and from the analysis of clusters (Porter, 1994; Gray, 1996).¹¹ Scholars of economic sociology have similarly pointed out the effect that the economic policy of the recipient country –restrictive or permissive with regard to foreign investors; aimed at substituting imports or toward exportation— has on a multinational's incentives for establishing itself abroad and the mode of entry it chooses (Guillén, 2001a). When intervention of this kind exists, entry is frequently preceded by a process of negotiation with the recipient government over the conditions for this. Thus, while decades ago there was harsh criticism of the power multinational enterprises have managed to amass (Vernon, 1971; Moran, 1974; Evans, 1979), more recent works have taken a more dynamic and complex perspective, holding that the strength of both parties varies over time according to the type of industry and the economic policy followed (Haggard, 1990; Dunning, 1993; Moon and Lado, 2000; Ramamurti, 2002), while within the governments themselves a diversity of opinions have existed. Third parties, such as international and non-governmental organizations, have also had an influence in such negotiations (Ramamurti, 2002; Levy and Prakash, 2003).

Whenever a company decides to operate in another country through direct investment, the best mode of entry must be determined. This decision depends on

¹¹For a synthesis of localization factors found in the literature, see Muñoz (1999), pp. 67-92; Díaz Vázquez (2003), pp. 55-72 and Jones (2005), pp. 7-12.

multiple factors: the characteristics of the industry and country in question –for example, the existence or non-existence of companies susceptible to acquisition or, as we have already noted, the development strategies of the local government—; the existing cultural distance –the greater this is, the greater the probability that a joint venture will be the vehicle (Hofstede, 1980 and 1996)—; country risk (Kobrin, 1982; Henisz and Williamson, 1999); contractual hazard (Henisz, 2000a and 2000b; Delios and Henisz, 2000); the type of ownership advantages the enterprise possesses –the more tacit and difficult these are to teach and share, the fewer incentives there will be to establish joint ventures (Kogut and Zander, 1993)—; international experience –a lesser degree of experience favours the formation of partnerships—; and the existence of complementary assets in companies being considered for acquisition, partnership or merger.¹²

In any case, whatever entry mode is chosen, the multinational must organize its own structure so as to obtain optimum efficiency. To do so, it must take advantage of economies of scale and scope, adapt to the destination market, and both generate and integrate knowledge at the international level by transmitting between the company's various units and affiliates the knowledge generated by each one (Barlett and Ghoshal, 2002 [1989]. To this effect, in contrast to the large, traditionally hierarchical and multidivisional company, the globalization of recent decades has stimulated the adoption of more decentralized structures (Nohria and Ghoshal, 1997; Ghoshal and Barlett, 2005 [1993]), in which subsidiaries, along with having greater autonomy, develop their own particular capabilities and thereby help create advantages for the multinational itself (Birkinshaw, 1997 and 1998; Birkinshaw and Hood, 1998; Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998; Blomström, Kokko and Zejan, 2000; Ghemawat, 2008). Such flexibility can also be found in other organizational structures identified by business historians, as in the case of *free-standing firms* (Wilkins, 1998; Wilkins and Schröter, 1998), networks and business groups.¹³

Now that we know something of the motives behind foreign direct investment and how a multinational enterprise puts such investment into practice, we will turn the prism of our analysis to focus on the countries which receive it. What do they gain from this influx of foreign capital? History shows that the benefits are diverse and subject to

¹² A synthesis can be found in Caves (2007 [1982]), pp. 91-102) and, focused on economic sociology, in Guillén and Suárez (2005).

¹³ The literature on such groups and networks has multiplied in recent years in a variety of different disciplines. For an up-to-date synthesis, see Fruin (2008) and Fernández and Rose (2009).

many different variables, among them the type of industry, entry mode, advantages of each company, the destination economies themselves, even mere chance (Jones, 2005, pp. 243-244 and 260-261). Studies on the impact of foreign direct investment from the macroeconomic perspective point to the accumulation of capital, the balancing of foreign accounts and an increase in international trade, human capital and the efficiency of local suppliers, among other effects.¹⁴

After five decades of academic analysis on foreign direct investment, it can be affirmed that we know quite a lot, both theoretically and empirically, about the causes and macroeconomic impact of such investment, about the strategies and structures of multinational enterprises and why these companies choose to go multinational. That having been said, we have much less knowledge about how FDI works in practice (and even less from the long-term and very long-term perspective) or its contribution to the accumulation of capabilities in the local business community. Nor has there been much study done of the possible inter-relation with international aid, even though for decades now both activities have appeared hand-in-hand on the agendas of international organisms concerned with development.

Something similar might be said of studies relating specifically to Spain. There is a general consensus, among both economists and historians, regarding the key role which foreign technology, innovation and knowledge have played in the development of Spain. This is confirmed by historical data on patents (Saíz, 2005), education expenditure (Núñez, 2005) and imports of machinery and equipment (Tena, 2005). Much less is known, however, about foreign direct investment, among other reasons for the lack of historical sources on the volume and long-term evolution of such investment. Indeed, the flow of foreign capital entering the country was not registered by country of origin or investment type (direct or portfolio) until 1975. Before then, and beginning in 1959, we had only partial data, as investment was recorded for a limited number of sectors, and even this varied over time. It included only those proposals with a majority of foreign capital and, in any case, projects which, by requirement of the existing legislation, had been authorized by the Spanish government. Such projects

¹⁴ A synthesis is found in Dunning (1994), UNCTAD (1999), Lin (2000), Caves (2007 [1982]), Chapter 9 and, from a business history perspective, in Jones (2005), Chapter 10.

were not necessarily carried out, and if they were, might be subject to considerable delays.¹⁵

This last point, together with the available data on contracts transferring technology and technical assistance from foreign companies, was the basis for a variety of studies done in the 1970's, in which the technological dependence of Spanish firms was criticized.¹⁶ They were characterized as mere passive recipients of external knowledge –a knowledge which was, moreover, second-line, and monopolized by large national banking groups and a few dominant figures in business and politics.¹⁷ Around the same time, economic historians would reach similar conclusions about the role of foreign capital in Spain's industrial revolution and its eventual failure. While such capital had contributed, in the second half of the 19th century, to the construction of the country's railway system, the development of its banks and the exploitation of rich mineral resources, the bandwagon effect of foreign initiatives in domestic industries was negligible.¹⁸ Studies such as these filled out a body of work which, although not without its problems, attempted to reconstruct the historical weight of foreign capital in the evolution of the Spanish economy (Sardá, 1948; Broder, 1976 and 1979).

In recent years, coinciding with a more visible internationalization of Spanish companies, economic historians have taken a renewed interest in the evolution of foreign direct investment in the country. Using documentation conserved by the Bank of Spain, Teresa Tortella has registered the foreign companies that operated in Spain from the final decades of the 19th century until 1966 (Tortella, 2002 and 2008), completing the record of foreign companies published in the 1960's (Campillo, 1963; Saínz, 1965). Drawing on diplomatic sources and, for the case of US investment, on studies carried out by the economic agencies of the US administration, the works of

¹⁵ Spanish legislation on foreign direct investment and how this investment was measured and accounted for is synthesized in the Appendix 3.9 of the thesis.

¹⁶ Aguilar (1973), Varela and Rodríguez de Pablo (1974), Cuadrado Roura (1975), Velarde (1975), Gallego (1975); Lucas Fernández (1975); Donges (1976); Fanjul and Segura (1977); Muñoz, Roldán and Serrano (1978) and *Información Comercial Española* (ICE), 493.

¹⁷ On the connection between foreign investment and "national capital", see the pioneering work of de la Sierra (1953). Also Muñoz (1969) and Tamames (1976), as well as the studies, more descriptive than analytical, done by Guillén (1963) and Moya (1984). The works listed in Note 37 also deal, in greater or lesser detail, with this topic. The most exhaustive is that of Muñoz, Roldán and Serrano (1978). Somewhat later, but touching once again on the dependent character of Spain's economic growth, are the works of Braña, Buesa and Molero (1976) and (1984); Braña and Molero (1989), and Buesa and Molero (1989).

¹⁸ Tortella (1973); Roldán and García Delgado (1974); Nadal (1975); Tedde de Lorca (1974) and (1978); Muñoz, Roldán and Serrano (1976) and (1977) and Broder (1982). See Tortella (2008) for an up-to-date summary of the role of foreign interests in the formation of Spanish capitalism.

Julio Tascón offer quantitative estimations of foreign direct investment in Spain and descriptions of the foreign companies that existed at given times in the mid-20th century (Tascón, 2002, 2003 and 2005). In greater detail and based on both diplomatic sources and private archives in Switzerland, Sébastien Farré and Jörg Ruckstuhl have traced the movement of Swiss capital during the Franco years (Farré and Ruckstuhl, 2008), as have, for the Civil War and immediate post-war periods, Julio Tascón and Albert Carreras (Tascón and Carreras, 2001).

These studies have allowed us to identify the principal foreign investors in modern Spain, when their interest in the country began and in what sectors they have concentrated their activities. With the exception of this last point, the results should once again be taken as approximate, given the difficulty of judging the total number of foreign enterprises operating within the country and, more importantly, the amount of foreign capital at work in each one. On the other hand, none of these studies has effectively evaluated the impact of this capital on Spain's economy and businesses, nor examined the interaction of foreign companies with their local environments. Indirectly, as it is not their main objective, it is a question dealt with in studies of specific sectors, such as the chemical and pharmaceutical industries (Puig, 2003, 2004 and 2005) or consultancies (Kipping and Puig, 2003a and 2003b). At the aggregate level, the impact of the institutional environment on foreign investors has been addressed monographically by Albert Carreras (Carreras, 2003), Lina Gálvez and Francisco Comín (Gálvez and Comín, 2003), Eugenio Torres (Torres, 2003a), Óscar Calvo (Calvo, 2008) and, on the connections with their Spanish partners, Núria Puig and Adoración Álvaro (Puig and Álvaro, 2007).¹⁹ Finally, a last group of studies has tried to reconstruct the models of investment followed by Germany (Loscertales, 2002; López Morell, 2005; Puig, 2006, Puig and Castro, 2009) and France (Castro, 2007 and 2008; Puig and Castro, 2009), to which are added the United Kingdom and the United States in the synthesis presented by Puig, Álvaro and Castro (2008). These works examine Spain's technological dependence and the connections of foreign investors with the country's leading business groups. Unlike the research done in the 1970's, however, they concede a greater role to Spanish businessmen in attracting interest from abroad, and identify in them an ability to absorb information from outside sources.²⁰ Only some

¹⁹ For a general synthesis on the Spanish institutional context and its impact on companies, see Comín (2002), Cabrera and del Rey (2002), Miranda (2003) and Torres (2003b).

²⁰ This technological dependence may be traced, beginning with the first Industrial Revolution, in the *Atlas Industrial*, published by Jordi Nadal (Nadal, 2003). Contacts of Spanish businessmen with foreign firms are

of these authors, it should be noted, attempt to contrast the principal existing theories regarding the multinational enterprise (Puig and Castro, 2009; Castro, 2007).

It is precisely in this last direction that we here analyse US direct investment in Spain. Our interest is particularly focused on how foreign businesses entered the country, the relationships they established with the local business community and, finally, how they contributed to the creation of organizational capabilities in Spanish companies. It is thus our intention to strengthen the already extensive theoretical and empirical *corpus* of international business study with long-term evidence aimed at lessening the gap that has traditionally separated this discipline from the field of business history.

2. The United States and European businesses in the "race" for the 20th century (1918-1975)

The winner of the race for the 20th century –this was how many Europeans viewed the United States at the dawn of the 1900's, and with good reason. The former British colony's industrial flowering, together with the integration of the world economy, had enabled an unprecedented internationalization of American companies. This was only the beginning of an undisputed economic and political leadership that would take shape during the First World War and be consolidated over the next sixty years.

A wealth of natural resources, a substantial domestic market and cheap capital in terms of labour combined, during the Second Technological Revolution, to reinforce the country's mass production and distribution activities. Investment in R&D and training by both the government and private interests would likewise facilitate the later development of cutting-edge technology –in the chemical and electro-technical sectors between the two World Wars and in the industrial electronics, aeronautics and petrochemical sectors in the post-WWII period. In business, the United States would become an important reference for yet another reason: an innovative management of resources that would generate the productivity needed to stimulate a rise in salaries and, as a result, in consumption.

documented in many of the biographies collected in Torres (2000) and the regional compilations of Vidal (2005), Cabana (2006) y Germán (2007).

This was how the nations of Europe saw it, especially after the Second World War. While some earlier examples existed, it was then that the American business model began proliferate with greater strength. This model should be understood – rather than a single type of American firm– as a series of US-pioneered ideas, principles and techniques that each enterprise or organization would adopt, adapt or imitate, choosing whichever were best suited to its own characteristics and working environment. This is what happened in the United States and what would later happen in Europe.²¹ But what ideas, principles and techniques were these? At the governmental level, there was the *defence of competition*, which would eventually put an end to the climate of concertedness that predominated in European business life between the wars; at the company level, techniques related to mass production and distribution; methods of work organization such as *scientific management* and the new field of human relations; corporate structures such as the large managerial, multi-divisional company; and other new trends, such as the use of external consultancies – though agencies and business school training— or the application of marketing and advertising. All of this new thought was disseminated through two vehicles: the multinational enterprise and the programs of international aid.

At the outbreak of the First World War, Europe was receiving only 20% of the United States' direct investment (Wilkins, 1970, pp. 201-202). While the first American multinational would arrive in the 20th century and expand powerfully in the 1930's, it was not until the so-called "Golden Age" that Europe became the principal destination for such investment, just as it was, relatively speaking, losing strength as a market.²² Indeed, until the 1980's, goods and capital from the United States were concentrated in only three countries: the United Kingdom, France and Germany, especially the first of these. American companies came to Europe looking for new markets which they – especially the first companies to arrive— explored initially through local importers, and

²¹ The 50th anniversary of the Marshall Plan gave rise to numerous international research projects on the Americanization of the European enterprise and the spread of the American model of economic and business organization in Europe. On the post-WWII period and Europe, see the works of Kipping and Bjarvar (1998); Gourvish and Tiratsoo (1998); Engwall and Zamagni (1998); Zeitlin and Herrigel (2000); Barjot (2002); Barjot and Réveillard (2002); Barjot, Lescent-Giles and Fèrrière (2002); and Kipping and Tiratsoo (2002). On Spain, Puig (2005), García Ruiz (2003b), Puig and Álvaro (2002) and (2003); and Miranda (2004). Djelic (1998) compares France, Germany and Italy using institutional sources above all, while Schröter (2005) offers a valuable synthesis covering the entire 20th century. Guillén (1994) had previously dealt with the diffusion, from the US to the UK, Germany and Spain, of the principle paradigms of business organization. More recently, Bonin y De Goey (2009) about US investments in Europe.

²² According to data on US accumulated direct investment Europe. The problems and limitations of this data are discussed in Appendix 2.

then later went on to establish subsidiaries of their own (Wilkins, 1974). Aiding in this gradual entry process were American diplomatic efforts, beginning in the 1920's, which provided not only a source of information on existing investment opportunities and how to carry them out, but defended the country's interests whenever these were hampered by local governments. Until the Second World War, the machinery, chemical, electricity, communications and petroleum sectors were those in which American companies were principally involved. To these were added, with growing importance, the mining, automotive and banking sectors, the last providing financial support to its clients' projects of international expansion (Wilkins, 1970 and 1974; Nelson and Wright, 1992).

Not having encountered great obstacles in adapting to the business climate of inter-war Europe, the companies with greater seniority would likewise have to adapt to the Common Market, adopting organizational structures which were more in accord with the opportunities of the new European stage. The expansion of American multinationals in this period was spectacular. By way of illustration, of the 1,857 manufacturing subsidiaries created or acquired between 1946 and 1958, nearly 60% belonged to US companies (Franko, 1976, p. 10). From 1959 to 1967, despite the expansion of their European counterparts, the percentage was still 54% of a total of 5,100. US capital was concentrated especially in the petroleum industry and in manufacturing, within which three sectors —chemical, machinery and transport materials— stood out more and more, coinciding in those areas where American exports were more competitive world-wide and in relation to the general pattern of foreign investment.²³ Meanwhile, the US Administration sought, in the development of multilateral organisms and various government programs (investment guarantees, for example), support for the expansion of its multinationals, an expansion which would eventually replace international aid as a vehicle for development.

The origins of international aid are linked to two phenomena: the recovery of Europe after the Second World War and US efforts to spread the virtues of the American model as a long-term growth strategy. The economic aid embodied in the Marshall Plan and the program of technical assistance it included were instrumental tools for accomplishing both. While the success of the first is inarguable, evaluating the second —a collection of initiatives in which "productivity missions" to the US were especially notable— is more a question of nuances. These initiatives would continue

²³ *Survey of Current Business*, 19 October, 1970; and Lipsey (1988).

for more than a decade and their confluence would result finally in the creation of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

European companies, in any case, adopted and adapted these American methods, techniques and ideas selectively, and the intensity of the process would vary significantly from one country to another, according to the structure of their industries and markets, as well as the degree of acceptance demonstrated by the players involved, from business people, governments and political parties to the academic and scientific communities. Without forgetting that only through the study of specific cases can the real impact of these initiatives be judged, a diversity of factors have been pointed to as explaining the receptivity to these ideas, such as economic independence with relation to the United States, the positive understanding (in the linguistic sense as well) that existed between American cooperation agencies and their European allies, and the economic, diplomatic and cultural relationships that prevailed before the war. Still more interesting, and controversial, is one last factor: the level of backwardness perceived by economic agents in comparison with the United States (Djelic, 1998).

This backwardness was significantly greater, both economically and socio-politically, in Southern Europe (Aldcroft, 2003; Giner, 1995) –a strip of territory that encompassed Portugal, Spain, southern Italy, Greece, Yugoslavia and Turkey, and which was given its own category by American strategists and aid agencies. Less studied than their northern neighbours, these countries nevertheless possessed characteristics that made them especially open to US influence, as American intelligence services pointed out in the 1950's. Firstly, their governments as well as their wide business networks were aware of their own countries' backwardness and the need to introduce changes if they wanted to keep up with Northern Europe. Secondly, they were embarked on ambitious projects of industrialization and needed foreign input, capital and technology to carry these out. Thirdly, the protectionism and industrial regulation practised by their governments acted as an incentive for alliances between local agents –who possessed information about their own markets—, and the foreigners –who had the resources to exploit this information. Fourthly, among foreign investors, the United States held the preferential position: it was not only one of the main business partners in each of these countries, but represented the principal source of direct investment at least until the Second World War. Finally, the program of economic aid and technical assistance, aimed at enlisting these countries into the

Western defence effort, was continued for much longer here than it was in North-western Europe.

The case of Spain, however, is in some respects singular. To judge from the data on how this economic aid was channelled (with a relatively greater weight given to loans from the Export Import Bank, granted for projects with viability guarantees and preferably by private companies), the greater emphasis placed on technical assistance for executive training, and the wider involvement of US capital in the country's overall business structure—with greater investment diversification—, one can assume that the influence of private initiatives in the diffusion of the American model was greater in Spain than in the rest of Southern Europe. Although a lack of studies on other countries prevents a comparison, in the following chapter we will see if such private initiatives were indeed relevant, how they were received and what knowledge, techniques and ideas US aid agencies intended to transmit.

3. US direct investment in Spain (1918-1975)

It has been argued that Spain took little advantage of the opportunities that arose with the first globalisation wave (O'Rourke and Williamson, 1999). This coincided, however, with a growing interest in the Iberian market on the part of the industrial powers of the day. Although quantitative data is lacking for the entirety of the Spanish economy, it is well known that French, British and Belgian capital played a major role in the modernization of the 19th-century banking structure, as well as in most of the great projects of the era, such as the building of the country's railway system, the exploration and exploitation of mineral resources, and some public services.²⁴ Joining them, as flag-bearers of the Second Technological Revolution, were Germany and the United States. These two countries, along with France and the UK, would be, from then until the end of the period analysed here, Spain's principal business partners and the country's leading foreign investors (Puig, Álvaro and Castro, 2008, pp. 21, 24).

The arrival of US capital and goods became highly visible in the years following the First World War, somewhat later than in the more advanced European countries. While the majority of American companies were connected with the industrial sector, the fact

²⁴ See Note 18 and Puig and Castro (2009).

is that, by volume of direct investment, it was the public service and to a lesser degree the petroleum sectors that were the preferred destinations of US capital until the middle of the century (Tables 3.1 and 3.2). Indeed, one company alone was responsible for most of the direct investment in the country: International Telephone and Telegraph (ITT). Among this company's many investments was the Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), which in 1924 was granted a monopoly on domestic telephone services.

Table 3.1
US DIRECT INVESTMENT IN SPAIN, 1918-2006

Year	Total	Annual variation	Entry of capital	Profits reinvested	Petroleum	Manufacturing	Transport and public services	Trade	Other
1929	72.23	68.93			11.74	17.22	0.00	5.58	65.46
1930	91.48	19.25							
1933	67.00	-24.48							
1936	80.53	13.53			1.70	20.28	0.00	1.79	76.23
1940	73.40	-7.13							
1943	124.30	50.90			1.37	14.08	72.16	4.67	6.92
1950	30.70	3.70	2.00		18.24	49.84	a	7.49	16.29
1955	58.00	8.00	4.00	4.00	31.03	36.21	a	6.90	18.97
1960	59.00	6.00	2.00	4.00	28.81	45.76	5.08	13.56	6.78
1965	275.00	79.00	54.00	17.00	23.27	51.64	2.18	16.36	6.18
1970	969.00	411.00	138.00	17.00	19.00	51.83	0.00	0.00	29.17
1975	1,763.00	368.00	365.00	126.00	14.24	56.72	0.62	11.97	a

Note: (a) included in total; (b) less than 50,000 dollars.

Sources: Appendix 3.3.

The nationalization of CTNE in 1945 had the immediate effect of increasing the importance of industry and petroleum to accumulated US direct investment in Spain. This nationalization would come at a difficult time for foreign investors. Added to the ravages of the Spanish Civil War (1936-1939) and the long post-war period – manifested most notably in a shortage of foreign currency— were the heavy restrictions on foreign investment imposed by the new regime of General Franco; among these was fixing a maximum limit of 25% on the amount of foreign participation allowed in the social capital of Spanish companies.²⁵ If we add to all of this the effects of the Great Depression and the Second World War on international business activity, it is no

²⁵The prevailing legislation on foreign investment in Spain is synthesized in Appendix 3.9.

wonder that the number of American companies with operations in the country fell during the 1920's (Table 3.2). That company closures were not even more numerous was due to the fact that the shortage of foreign currency and the resulting difficulties of repatriating profits and resources in the event of liquidation and closure, encouraged or obliged at least the bigger companies to maintain their facilities until better times were in sight. Even so, the value of accumulated US direct investment would reach a peak in 1943, the result, above all, of the government's petrochemical projects and the need for external financing and technology to carry these out.

Table 3.2

US ENTERPRISES IN SPAIN, 1930-1975

	1930	1943 ¹	1951	1961	1975
Cinema	6	7	7	8	6
Trade	2	4	5	3	13
Consulting and advertising	0	0	0	6	40
Industry	45	33	26	50	222
Food	4	3	4	5	28
Automotive	9	4	5	3	13
Machinery	19	12	8	13	43
Electrical	4	6	4	4	15
Metals	0	0	1	0	10
Chemical	10	8	5	17	63
Other	0	1	0	4	22
Extractive industries	11	7	7	4	11
Petroleum	7	7	7	22	26
Insurance and finance	8	3	1	7	27
Transport, communications and public services	7	5	7	6	5
Other	9	1	5	5	21
TOTAL²	93	64	63	109	348

Notes:

¹ Not included here are those companies which we know were closed or in liquidation. (Paramount Films, Coca-Cola, General Motors and McAndrews and Forbes)

² Some US companies were operating in several sectors. For this reason, the total number of companies does not coincide with the sum of the corresponding rows.

Sources: Appendices 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 and 3.8.

Added to foreign direct investment between 1953 and 1963 was another fundamental instrument of external assistance, and this was the economic and technical aid that the United States provided in exchange for allowing the establishment of American military bases in Spain. Thus, against the backdrop of an intensifying Cold War, the diplomatic isolation which Western nations had imposed on the Franco regime after WWII came to an end.²⁶ The aid given was administered much

²⁶ In reality, with a loan granted in 1950 by the Export Import Bank, the forerunner of later agreements signed in 1953. On Spain's diplomatic isolation, the tightening of ties between the two countries and the

like the European Recovery Program, and with it Spain would establish its own national productivity centre (the Comisión Nacional de Productividad Industrial, or CNPI), through which it intended, along with increasing the productivity of Spanish industry, to learn the secrets of the American economic and business model. Among the various activities pursued along these lines were, as in other parts of Western Europe, the productivity missions to the United States. The topic of management training predominated, followed, at some distance, by construction and urban planning.

Among the effects attributed to American aid, historians have noted its contribution to the reactivation the country's struggling manufacturing industry –even though production was limited, bottlenecks in the supply of raw materials and other inputs were so acute that their effects were multiplied—²⁷, to the recovery of private investment (Calvo, 2001), to the creation of Spain's first business schools (Puig, 2003a), to the education of various types of engineers (Fernández Prieto, 2007, pp. 323-344; Delgado, 2005) and, according to the few case studies that have been done on the subject, to business training.²⁸ We still know little, however, about the transfer of knowledge that this program fostered. In the present study, a more attentive examination of the management of American aid –in its military, economic and technical dimensions— has enabled us to identify other ways in which it influenced Spain's business structure. Primary among these was the development of a sector which is now one of the country's most competitive and internationalized: that of engineering consulting, the subject of Chapter 6. Second are the business opportunities which rose above all from the construction of the US military bases and the services required for their operation. Finally, there are the new connections, perpetuated over time, between local business people and American multinationals, among which we can include the financial entities charged with administering loans and other assistance from the United States; in particular, Chase National Bank and National City Bank.

US direct investment in Spain would accelerate with the liberalization measures initiated, under the guidance of the OECD and the International Monetary Fund (IMF),

terms of the 1953 agreements, see Portero (1989), Guirao (1998), Jarque (1998), Liedtke (1998) and Viñas (2003).

²⁷ Clavera, et al. (1978); Fanjul (1981a); and García Delgado (1986).

²⁸ See Puig and Fernández (2001), pp. 647-648, on the Rivière company; Moreno (2001), p. 211, on Fontaneda; Miranda (2004), pp. 647-648 on the footwear industry; and Puig and Álvaro (2002) and (2004) for a general overview of the technical assistance program.

in 1959 and implemented over the four subsequent years. Until the crisis of the 1970's, which in Spain coincided with the end of the dictatorship, the country had been growing at an unprecedented pace and had completed its economic modernization.²⁹ The information available –which, as we pointed out in Section 1, is not exhaustive— shows that the United States became at this time the country's principal foreign investor, a position it still held in 1975, the limit of the period researched here (Muñoz, et al., 1978, p. 130). US investments were concentrated in the petroleum, machinery, chemical, food and transport materials industries, as well as in new activities connected with the provision of services to businesses, such as consulting, engineering and advertising (Table 3.2). American companies occupied the top positions in their respective sectors, were counted among the great industrial enterprises of the period and, in some cases, maintained a high degree of market power.³⁰ A good example of this last point was in the manufacturing of agricultural tractors, an industry of vigorous growth in the 1960's due to the definitive modernization of Spanish agriculture. In 1974, two enterprises controlled 90% of production: the US company John Deere and Spain's own Motor Ibérica, 35% of which was owned by the Canadian firm Massey Ferguson and which had been receiving technological assistance from Ford. The rapid growth of the Spanish market, the country's economic, political and financial stability, and the low cost and high availability of manpower explains why the "American challenge" came to Spain.³¹

What entry strategy characterized the US companies which were present in the Spanish market? What kind of subsidiaries did they establish? To answer these questions, we have reconstructed the trajectories during the period of our study of those companies which, according to the US Embassy, had investments in Spain in 1943 and 1951.³² This information has been combined with that provided by the Ministry of Industry on the presence of foreign capital in the great Spanish industrial concerns of the 1970's (Ministry of Industry, 1972) and with the data of James Vaupel and Joan P. Curham on the external activities of the 187 largest US companies during

²⁹ The GDP rose in real terms by more than 7% annually from 1959 to 1975, a figure much higher than that for other Western countries. See Prados (2003) and Maddison (2002).

³⁰ Appendices 2.3 and 3.3; and Table 3.2; Velarde (1970); Ministry of Industry (1972); Gallego (1975) and Muñoz, et al. (1978).

³¹ According to the conclusions of surveys done by Robinson and Barber (1972) and EAE (1971). The term "American challenge" was popularized by the French journalist and politician Jean Jacques Servan-Schrieber, who, in a book of that title published in 1967, warned of Europe's growing economic and technological dependence on American multinationals.

³² This data, as well as information on the great Spanish industrial enterprises with foreign participation, is collected in Appendices 3.4, 3.5 and 3.7.

the first six decades of the 20th century, compiled in 1968 for a project directed by Raymond Vernon on the historic evolution of US direct investment abroad, the first such work on the subject (Vaupel and Curham, 1969).

According to this information, until the Spanish Civil War, the habitual mode of entry was the greenfield investment, followed by joint ventures with a minority share of national participation (Table 3.3). These facts are not surprising, given that in many cases there were no local companies dealing in the same social object that could be acquired, as happened with the first multinationals to enter other countries (Jones, 2005, pp. 148-149). However, to get round the ever-growing nationalism which impregnated the first third of the 20th century, companies with some type of manufacturing operation in the country tended to form partnerships with local businesses and, even when they possessed all or most of the capital, it was common for them to include influential figures of the day in their governing and representative bodies. Such tactics became still more visible in the 1940's, in consequence of the intensified economic nationalism practised in the early years of the dictatorship. Indeed, in most of the handful of companies created with US participation between 1936 and 1951, American capital counted for a minority percentage of total social capital. Even so, with only a few notable exceptions –such as the nationalization of CTNE and the departure of Ford from the country—, most of the multinationals created before the outbreak of the Civil War did not have great problems in retaining control of their Spanish subsidiaries.

Table 3.3

ENTRY MODE FOR US ENTERPRISES IN SPAIN, 1943 y 1951

	1943	1951
Number of US enterprises	68	63
Number of Spanish enterprises	85	70
Of these, in liquidation	4	-
Date of foundation		
Prior to 1936	76	52
1936-1943	5	4
1944-1951	-	3
Unknown	3	11
Entry mode¹		
Subsidiary belonging wholly to mother company	45 (43)	40 (32)
Joint venture (majority of US capital)	12 (10)	12 (9)
Joint venture (parity basis)	4 (3)	3 (2)
Joint venture (minority of US capital)	7 (6)	14 (9)
Unknown	8 (5)	1 (0)

Nota: ¹ Note: In brackets, the figure for companies founded prior to 1936, not counting cases for which the foundation date is unknown.

Sources: Appendices 3.5 and 3.6.

Partnerships with Spanish companies and professionals also became more and more frequent as an entry mode during the 1950's and 1960's. Of the largest American multinationals in the mid-1960's, most of those with operations in Spain had opted for fully-owned subsidiaries until 1957 (Vaupel and Curham, 1969, pp. 384-385). After that, and unlike the rest of Europe, this strategy was combined with joint ventures in which the US enterprise was majority shareholder, to the point where, ten years later, each of these entry modes represented about 40% of the total. Greenfield investments, therefore, had declined in importance, and were even in the minority as an entry mode for large industrial enterprises. In 1971, the earliest date for which we have this information (Table 3.4), the principal form of entry was the joint venture with a minority of foreign participation in the total social capital. This strategy seems to have been even more common in the preceding decade. Although we still do not have exhaustive data on this, there were many cases (close to 30%) in which American companies had entered through Spanish partners from which they would over time acquire all of the capital, or at least a higher percentage than they started with.³³ On the other hand, US subsidiaries created prior to 1951, and operating in the Spanish market with primarily foreign capital, did not find it difficult to maintain their status, with the exception of film production companies, which suffered greatly from Franco-era protectionism in this sector (León, 2008).

Table 3.4

ENTRY MODE OF US ENTERPRISES LISTED AMONG THE 300 LEADING SPANISH INDUSTRIAL ENTERPRISES IN 1971

	Number of enterprises	Percentage of the total
Subsidiary belonging wholly to the mother company	7	12.50
Joint venture (majority of US capital)	15	26.79
Joint venture (parity basis)	10	17.86
Joint venture (minority of US capital)	24	42.88
Total:	56	

Note: When dealing with companies for which this information is available, we have considered the mode of entry into the Spanish market and not the percentage of US capital in 1971.

Source: Appendix 3.8.

³³ This data is taken from reports presented to the Ministry of Trade for the authorization of foreign investments, as was required by legislation. In the first section we have already explained how this legislation varied and the limitations of such reports as a research source for studying foreign direct investment.

As for the type of subsidiary created, according to the data available for 1943, around 60% of Spanish industrial enterprises which had US participation and had been established prior to 1936 were involved in some type of manufacturing, assembly or conversion activity; that is to say, they were not mere commercial outlets. Chemical and electrical materials were the most representative areas for this. We do not, however, know the exact nature of the activities carried out. What is more, this vision changes if we consider sectors such as the cinema or petroleum industries. Indeed, the study by Vaupel and Curham points out the commercial nature of their subjects' Spanish subsidiaries until 1945 (Vaupel and Curham, 1969, pp. 13-15). This would diminish later, however, to the point that in 1967 the majority of large US multinationals had subsidiaries involved in some type of manufacturing –83 cases, as opposed to 22 companies with only commercial subsidiaries.

Local partners thus seem to have played a central role in both the entry and continuity of foreign firms, whether as shareholders, advisors or general managers who the company with a national image. Who were these partners? Without intending to give an exhaustive account, as there was no lack of individual initiatives, we can distinguish four large categories. First, there was the Spanish banking sector and the business groups that represented the country's largest enterprises. Among the longest standing of these, and the most closely linked to foreign investment in general, was the Urquijo Group, which was chosen by the Ford Foundation as its interlocutor in Spain and was present at the Franco regime's first negotiations to obtain credit from the United States.³⁴ Together with these groups, we find lawyers and private individuals who, in the years of greatest opposition to foreign investment (the 1940's), would serve on administrative boards or in management positions so that the multinationals could maintain control of their companies. In such positions we find representatives of the large groups mentioned earlier, but also some relatively unknown figures, like the attorney Luis Riera y Soler, advisor in the 1920's to the American Chamber of Commerce in Spain (Puig and García Ruiz, 2009, p. 391). Thirdly, there were, in the terminology of the US Embassy in 1961, *investment advisors*; i.e. lawyers specialized in legislation on the use of foreign capital in Spain. The best-known example is undoubtedly that of the Garrigues firm, tremendously popular with American investors in the 1960's and promoter of many of the initiatives that sprang up in relation to the technical assistance program (Puig and Álvaro, 2004, pp. 410-416). Finally, to the

³⁴ On Urquijo Bank and its industrial and cultural activities, see Puig and Torres (2008).

previous categories may be added various business figures of the time, who sought in the foreign investors the financial and technological support they needed to carry out new projects.

Our research into the impact of US aid on the Spanish enterprise, the role of Spanish partners in the entry of US multinationals, and the fact that as the century progressed fewer and fewer commercial subsidiaries were established –and, in contrast, more and more manufacturing operations— lead us to surmise that, without overlooking the influence of the industrial framework on such behaviour, an environment was created that nourished a collaboration between everyone involved and, especially, the transfer of technology between US mother companies and their Spanish subsidiaries. The case studies analysed in the following chapters will allow us to cast still more light on this subject.

4. The first great US investment in Spain: ITT and the Compañía Telefónica Nacional de España (1924-1973)

There is no doubt that the invention of the telephone, in the 1870's, revolutionized the world of communications. This revolution, however, would be slow in coming, at first limited to only a handful of countries in North America and Europe, which themselves did not have proper domestic networks until well into the 20th century.³⁵ The heavy initial investment required favoured the domination of the industry by a single company, either private –as in the case of the United States or Spain— or, as was usual in Europe, run by the State itself, with an eye to the strategic character of this service in political and developmental terms. The resulting providers would then battle for the rest of the world's networks, which would later be inter-connected, by agreements signed between them, to provide services world-wide. The preservation of this business, specifically that of the national monopolies, demanded control over technical change. Consequently, the great European and North American providers would either create their own subsidiaries for the manufacture of materials and equipment, or establish exclusive, long-term relationships with existing firms. The

³⁵ On the formation of the sector, see Schneider (1991), OECD (1991), Foreman and Peck (1991), Andersson and Skog (1997), Bertho and Lavenir (1998), Magnusson and Ottoson (2000), Fransman (2003), Huunderman (2003), Burns (2004), Milward (2005) and Calvo (2006a).

telephone sector's industrial branch would eventually form itself into an oligopoly headed by US and European companies (Table 4.1).

Table 4.1
TYPE OF CONCESSION AND LEADING EQUIPMENT PROVIDERS FOR
SEVERAL COUNTRIES IN THE INTER-WAR PERIOD

Country	Type of concession	Leading manufacturers
Germany	Public monopoly	Siemens, ISE
Austria-Hungary	Public monopoly	Siemens, Ericcson, WE
Spain	Private monopoly (to CTNE)	ISE
United States	Private monopoly (to AT&T)	Western Electric
France ¹	Public monopoly	Ericcson, ISE, SAT
Italy ²	Competitive	Various enterprises
Norway	Public monopoly	Ericcson
United Kingdom	Public monopoly	Ericcson, WE, GEC
Russia	Public monopoly	Ericcson, Siemens, WE
Sweden	Public monopoly	Ericcson

Notes:

¹ In France, ISE was the undisputed leader in commutation equipment –after surpassing Ericcson in the 1920's—, while the French company SAT dominated in transmission materials.

² The five existing grantees merged in the 1950's to form the *Società Italiana per l'Esercizio Telefonico*, a subsidiary, through the *Società Finanziaria Telefonico*, of IRI (Foreman-Peck, 1991, p. 10).

Sources: Bertho and Lavenir (1988), Galambos (1988), Foreman and Peck (1991) and Fransman (2003).

With an extensive Pan-American network that connected the main cities of Latin America with each other and with the United States, Europe and Asia, a monopoly on services in Spain and other European countries, ownership of the former international branch of one of the world's largest equipment manufacturers –Western Electric, renamed International Standard Electric (ISE)— and manufacturing subsidiaries all over the world, as well as fixed agreements with other manufacturers, International Telephone and Telegraph (ITT) rose in the inter-war period to become world leader in the sector. In 1929, it was the leading US company in terms of its foreign investments, with interests that, besides telephone, included telegraph, underwater cable and radio services (Wilkins, 1974, p. 30; Tetsuo, 1991, p. 523). Of these, the jewel in the company's crown was the Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), granted a private monopoly in 1924 as Spain's telecommunications provider.

When ITT created this company and obtained its monopoly, it was still largely unknown, with only four years of experience in Puerto Rico and Cuba. Nor did it have its own technology, as ISE would not be founded until a year later. CTNE and ISE were, in fact, the cornerstones of the company's later expansion. It possessed,

however, two other weapons that enabled it to outstrip its rivals in its bid for the monopoly: the financial means needed to transform the Spanish telecommunications industry –thanks to its ties with US banks, as well as a presence in the New York Stock Exchange–, and Spanish partners who provided it with both market information and government contacts. Among such partners were engineers and executives of the Spanish telephone sector –working in subsidiaries of the leading equipment and materials manufacturers, or for providers of the main urban telephone networks–, politicians of various leanings and the influential financial groups of the period, most notably the Urquijo Group.³⁶ Urquijo not only had a presence on CTNE's Board of Administrators (as minority shareholders), but would occupy the posts of president and vice-president in the following decades, with the aim of giving a national character to the company. Members of the group held similar posts at ISE's Spanish subsidiary, which ITT had committed itself to building in order to obtain the monopoly.

The alliances formed with these groups, together with the intervention of US diplomacy, would be key factors in the company's hectic later development. As early as the 1930's, US government intervention proved decisive in preventing the seizure of the monopoly by the new Republican government, which, although not unanimously, denounced as illegal the contract signed by the dictatorial government that preceded it.³⁷ Shortly afterwards, during the Spanish Civil War (1936-1939), the management of the company was divided in order to retain control on both fronts. While the American managers, together with the government's delegation (whose presence on the Board was required by law) sided with the Republicans, the company's Spanish associates did the same in the insurgent territory. Such a strategy, however, made it difficult for the Americans to return once the conflict was over. Once again, US diplomacy was necessary and, through insistence and a loan from the Export Import Bank (for the purchase of cotton), ITT managed to regain control of its subsidiary. The Americans, in the meantime, were kept constantly informed of what was going on in CNTe's management by their Spanish partners, who also tried to limit the powers of the

³⁶ A detailed description of these Spanish groups is given in Appendix 4.4. The connection of ITT to Spain's "financial bourgeoisie" is well-known; for an academic view of this, see Carballo (1975) and (1979), Pérez Yuste (2004) and Calvo (2006b). It should be remembered, however, that previous studies do not cover all of the period analysed here, nor do they examine systematically and from a long-term perspective the relationships of multinationals with their Spanish partners and directors, or the impact of this on company management.

³⁷ Little (1979) was the first to address this topic for the period in question, but using only American sources (which in the present study have been complemented with Spanish sources).

government on their Board, as well as of any newly hired directors who were sympathetic to it.

Neither the American diplomats nor the Spanish business groups were able to solve the problems which from then on pitted the company against the State, among them the governmental approval of the company's accounts that was required during the war—a fact which damaged the multinational's standing on the New York Stock Exchange, at a time already complicated by the destruction and company seizures of WWII—, along with payments for services rendered to the insurgents throughout the conflict, and the rate hike considered necessary to balance the company's finances. Behind all of this was the desire of the new government to nationalize the "telephone Gibraltar", exploiting the fact that the contract signed between CTNE and the State twenty years earlier was set to expire in 1944 and that this contract stipulated the conditions under which the network could be taken over by the government on its expiration. Nationalization finally occurred in 1945, after arduous negotiations in which the intercession of the US government was once again vital to ensuring that the rights of ITT were respected.

What impact did ITT have on the Spanish telephone sector, and especially on CTNE? The creation of the monopoly and its immediate concession to the Spanish company inaugurated an era of great expansion in service.³⁸ In only one year, the number of telephones in operation practically doubled, a growth that was also accompanied by great advances in productivity. This expansion combined the widening of service territories, through the installation of manual stations in the smaller villages, with the progressive implantation of automated centres in larger ones. As early as 1928, functional lines connected by automated centres represented more than 50% of the total, and the commutation and transmission systems developed in those years were among the most advanced of their time. (Carrasco, 2001; Pérez and Salazar, 2003).

While telephone services were being modernized, ITT was implanting its own corporate culture at CNTE. This took form, first of all, in a hierarchical management structure firmly controlled by its president, Sosthenes Behn, who, when out of the country, received reports from his trusted associates in both the multinational and in CNTE. This structure was supported by the progressive establishment of protocols and

³⁸ Appendices 4.1, 4.2 and 4.3 contain data on the evolution of various areas of telephone service, net investments in telephone facilities, CNTE's profits and staff during the years 1924 to 1973.

operational routines at all levels of the company: the bureaucratization typical of modern business enterprise (Deloraine, 1974; Sampson, 1973; Sobel, 2000; Bartlett and Ghoshal, 2002 [1989]). Secondly, ITT pioneered the development of one department in particular –Sales—, among whose responsibilities was the execution of marketing studies and advertising campaigns, still quite unusual for a Spanish company at that time. The multinational also introduced for the first time techniques of personnel management that were already firmly established in similar companies in other countries, especially the United States. These methods were related to the *rationalization of work* concept but were combined with that of the "*telephone family*" –a human relations approach by which the loyalty of employees is gained by improving their working conditions and making them feel that they are part of a collective success. To all of this was added a notable effort in training, drawing on ITT's ranks of engineers, accountants and management professionals. The departments corresponding to the company's various functions were in fact directed by North American executives, who were made responsible for training the same Spanish sub-directors that a few years later would be replacing them. All formal personnel training was channelled through the Escuela de Telefonía (Telephone School, created in 1925) and the company's own training department (1926).

The contract signed in 1924 between CNTE and the State already stipulated that the majority of staff (at least 80%) had to be comprised of Spaniards, a requirement that was subsequently applied to ISE's Spanish subsidiary as well (Cabezas, 1974, p. 49). The information available to us suggests that this commitment was quickly fulfilled, although US personnel continued to hold some of the top posts, especially in accounting and engineering.³⁹ From 1924 to 1928, a total of 250 American employees (more than 7,600 in 1929) were distributed between management positions and various posts in engineering and training. Four years later, apart from the five ITT representatives on the Board of Administration, there were only 13 foreigners on the staff.

The structure, routines and labour policy implemented in the early years of CNTE were maintained over the following decades –even after the company was nationalized— by virtue of the advisory and supply agreements signed at that time between the Spanish company and ITT. The few innovations introduced in company

³⁹Memorandum prepared by ITT, 26/02/40, MAE, R1671/6; AT, ACE 406 (28/09/32) and Appendices 4.3 and 4.4.

structure and work plans after the late 1940's relied on the aid of American advisors. To this effect, the Spanish engineers and managers charged with their implementation, and whose long professional careers had been developed under the wing of ITT, would often visit the multinational's facilities in other countries to guarantee that projects were done properly and to discuss various aspects of the company's development.

The weight of ITT in CTNE's management began to diminish in the late 1950's, at the same time that the inevitable generational renewal of the company's managers was occurring, along with an increase in government presence on its Board. The definitive turning point was the appointment, in 1965, of Antonio Barrera de Irimo as president. This technocrat, who had received the appointment of Advisor by the Treasury only a few months earlier, would over the eight years of his presidency transform the organizational and technological foundations upon which CTNE had been sustained up to then. The results were greatly successful. In illustration, the number of lines installed more than doubled, with notable advances in both productivity and call quality. The modernization of the telephone system that had begun in the previous decade was thus given a great boost forward, after the setbacks of the Civil War and its long aftermath.

Barrera's policies hinged on two goals: achieving technological autonomy for CTNE with respect to ITT; and implementing an internal structure that could adapt to the growth of services and of the company itself. The first was carried out through agreements of various kinds with some of the period's leading manufacturers, complementing the supply coming from Standard. The second depended on decision-making aimed at the creation of highly autonomous territorial divisions –coordinated by a central management commission– and on the professionalization of management, following explicitly in the wake of the great American enterprises. Training was also broadened within the company –with a Higher Education Centre created to increase the number of titled workers, as well as a Technical School (founded in 1924)–, as were the activities of marketing and public relations. A Department of Information Services and Social Relations was established to deal with the latter. Barrera was ever-conscious, as he made public on various occasions, of the virtues he saw in large US enterprises. For this reason, CTNE, although it had not been American for some time, continued to be –perhaps more than ever– "Americanized", and the groups that constituted ITT's natural business partners were kept on the Board at all times. ITT, for its part, proved to be slow in reacting to the digital age. The eventual sale, in 1989, of

its telephone operations to CGE (Alcatel, later Alcatel-Lucent) would put an end to one of the great stars of 20th-century telecommunications.

5. The US oligopoly in the manufacture of agricultural machinery. International Harvester and John Deere in Spain (1926-1980)

The mechanization of agriculture is a recent phenomenon in a good many Western economies. The tractor, the maximum expression of this mechanization, began to be popularized in North America and some areas of Central and Northern Europe in the 1920's; its generalized use, however, would come after the Second World War (Grigg, 1992; Olmstead and Rhode, 2001; Federico, 2005). Fundamental to this diffusion was the greater versatility and lower price of the first tractors to be mass-produced (by Ford and International Harvester), along with the fact that these manufacturers also had extensive distribution networks through which farmers could be advised on the purchase and use of such machines. In addition, they offered an efficient after-sales service which guaranteed rapid repair work, as well as a reputation for quality products and technical support, and credit lines for end-users and dealers alike.⁴⁰ As these first manufacturers were continually consolidating, the entry of rival manufacturers was costly; and so, with the expansion of the sector, an oligopoly was formed in the North American market, which, timidly in the inter-war period but quite visibly after WWII, would spread to the main markets of Europe as well (Christensen, 2009, pp. 27-29).

The saturation of traditional markets and the growing standardization of business models would lead, in the 1960's, to a major, world-wide division in the processes of manufacturing, together with a search for new markets. As a result, the interest in large, developing nations—in particular Mexico, South Africa and Argentina, but also Spain—increased, given the growth potential of these markets for the great agricultural product lines, while so did the protectionist policies which then dominated. It was then that a portion of such manufacturing activities was de-localized, although not before negotiating product protection from the governments concerned in exchange for nationalizing production; that is to say, so that this took place using components made, in large part, domestically. Competition among the industry's major players thus

⁴⁰ Schwartzman (1970), pp. 175-178; Kurlde (1975), Chapters 4 and 5; Carstensen (1984), pp. 107-108; and Wendel (1994), pp. 26-39.

increased and the oligopoly became international. Except for the production of farming tools and livestock-related machinery, the leaders in this activity were American. From mid-century on, two such companies would battle for the top position: International Harvester and John Deere.

International Harvester was among the pioneering companies of the US's international ventures at the end of the 19th century. The process it followed was a gradual one; from exporting through local representatives it moved to the creation of commercial outlets, and later made the leap to manufacturing and assembly (Wilkins, 1970, pp. 46-47). At the beginning of the 20th century, this multinational from Chicago already had a plant in Canada and four factories in Europe, and would expand this in Europe and other continents over subsequent decades (Table 5.1). John Deere, on the other hand, did not decide to emulate abroad its leading position at home until the late date of 1956. After creating commercial and assembly subsidiaries in Latin America, it sprang onto the European market by acquiring Heinrich Lanz, a German brand which, although it had enjoyed great repute between the wars, had become somewhat obsolete. By the beginning of the 1960's, John Deere had not only brought the German firm into line with its own corporate culture, but had built new production plants in France and Germany, dividing its operations between them so as to take advantage of the economies of scale facilitated by the Common Market (Table 5.2). The company's new strategy soon bore fruit, and in 1963 it surpassed International Harvester as the world's leading manufacturer of farm machinery.⁴¹ It was at this time that both companies found themselves competing for market control in Spain.

The interest of these two companies for Spain, although there had been some earlier signs of this in the case of International Harvester, emerged within the context of the sector's globalization in the 1960's, a period that coincided with the definitive modernization of Spanish agriculture and the consolidation of the nation's industrial tractor industry.⁴² This last was the result of State intervention, which in effect reserved the market for only a small number of enterprises; these had to be Spanish but their development, which was not without its difficulties, depended on foreign technical assistance. Protection and government loans for the purchase of domestic units

⁴¹ http://www.deere.com/en_US/compinfo/student/timeline_1960.html (date consulted - 24/11/08).

⁴² Among the numerous studies done on this, see Clar (2009); Barciela, et al. (2005), pp. 97-112; Barciela, et al. (2001), pp. 97-112 and 206-218; Martínez Ruiz (2000), pp. 159-160; Barciela (1997) and Buesa (1983). A reconstruction of the agricultural tractor market can be found in Appendices 5.1, 5.2 and 5.3.

brought nationally manufactured tractors to the top of the market in 1963. Specifically, these were represented by three brands: Motor Ibérica, assisted by Ford and the undisputed leader in the period analysed here; and, alternating in second and third place, Barreiros and John Deere Ibérica, associated with Germany's Rheinstall Hanomag and the American John Deere, respectively (Maritínez Ruiz, 2000; Álvaro, 2008).

Table 5.1
INTERNATIONAL HARVESTER'S NETWORK OUTSIDE NORTH AMERICA IN 1965

Country	Subsidiaries' date of foundation	Main activity*
AFRICA		
South Africa	1954	Truck assembly. Tractor manufacturing (1964)
Tunisia	1963	Tractor assembly
LATIN AMERICA		
Argentina	1963	Manufacturing of farm implements
Brazil	1953	Manufacturing of truck parts. Truck assembly (1960s)
Mexico	1949	Manufacturing of farm implements and truck assembly. Tractor manufacturing (from 1964)
Venezuela**	1963	Truck assembly
EUROPE		
Germany	Neuss (1908)	Manufacturing of tractors and (from 1953) diesel engines
	Heidelberg (1959)	Harvester manufacturing and truck assembly
Belgium	1954	Truck manufacturing (for the Netherlands and Scandinavia)
France	Croix (1909)	Harvester manufacturing
	Dizier (1950)	Tractor manufacturing
	Montataire (1931)	Manufacturing of farm implements
United Kingdom	Doncaster (1938/1949)***	Manufacturing of tractors, harvesters and (from 1951) diesel engines
	Bradford (1954)	Tractor manufacturing
	Carr Hill Works (1965)	Assembly of tractors and trucks
Sweden	1905	Iron foundry and manufacturing of tractors and farm implements
Turkey	1965**	Truck manufacturing
PACIFIC AREA		
Australia	Geelong (1937)	Assembly of tractors and farm implements
	Dandenong (1952)	Truck assembly
Philippines	1960	Assembly of tractors and trucks

Notes: * In brackets, the year in which a new activity was initiated at the plant; **Joint ventures with local firms; ***Although founded in 1938, it was requisitioned by the British government a few months later and held until 1949.

Sources: IH, *Annual Reports* (1952-1980); Wilkins (1970), pp. 6, 187 and 190; and Carstensen, Chapter 7.

International Harvester had been exporting to Spain for several decades when it decided to establish a sales outlet in the country. On the advice of various European directors and legal counsel in Spain –connected with US international banking

operations and the American Chamber of Commerce in Spain (one of these was Luis Riera y Soler, the Spanish partner mentioned in Section 3)—, the company decided that the subsidiary would be structured and would act as merely another independent agent and so avoid possible protectionist action against it. The new company in fact complemented, rather than substituted, the existing distribution network, and was treated much the same as any other Spanish importer. Limited demand, due to an agriculture which was still largely traditional, along with the instability caused by the Civil War and the penury that followed, explain the company's poor showing in those years, as well as its lack of interest in the first State initiatives, in 1940 and 1942, to boost the domestic industry.

Table 5.2

INTERNATIONAL HARVESTER'S NETWORK OUTSIDE NORTH AMERICA IN 1968

Country	Subsidiaries' date of foundation	Main activity
AFRICA		
South Africa	Nigel (1962)	Manufacturing of farm implements and assembly of tractors
LATIN AMERICA		
Argentina	Rosario (1961)	Manufacturing of farm implements and tractors
Mexico	Monterrey (1959)	Manufacturing of farm implements and assembly of tractors. Tractor manufacturing (from 1963)
EUROPE		
Germany	Mannheim (1956)	Tractor manufacturing
	Zweibrücken (1962)	Manufacturing of harvesters and farm implements
Spain	Getafe (1956)	Tractor manufacturing
France	Saran (1962)	Manufacturing of engines
	Senonches (1963-68)	Manufacturing of farm implements

Notes: John Deere had sales branches in Belgium, the United Kingdom, France, Germany, Italy, Spain, Sweden and South Africa. It was also associated with France's Thiébaud Bourguignon for the distribution of fertilizers and forage harvesters, and with the Argentina's Cindelmet, for the distribution of metal parts.

Sources: JD, *Annual Report* (1968); Broehl (1984); and the company's web page (<http://www.deere.com>).

Over the following years, however, the progressive recovery of the Spanish economy and the changes that were taking place in the sector, both inside and outside Spain, would rekindle the company's enthusiasm for the Iberian market. Thus, in 1959, through a British subsidiary, it granted a license entitling a public enterprise in the country to assemble one of its products. Four years later, encouraged by a wave of growth in domestic tractor production, by the protagonism of its rivals in this type of

production and by expectations of increased protection for this activity, it decided to begin manufacturing locally. To do this, like other foreign brands had, it decided to form a partnership with a Spanish group, specifically with one of its longest-standing distributors. These plans, however, fell short of their goal. The obtention of the governmental authorization needed to manufacture in the country, and the fear of being definitively barred from an expanding market in which its competitors were gaining territory, made it accept entry conditions it had not initially wanted to consider: absorbing the public enterprise it had licensed (SACA) in order to create a new company in which the capital was divided between the State and the Spanish group it had originally planned to manufacture with (even though a confidential agreement signed with this group guaranteed that International Harvester would maintain control of the new company).

Nor was reaching this agreement with the government a guarantee of success, but rather quite the contrary. The State's non-compliance with the terms and dates by which the absorbed factory had to be signed over and the new company established, and with the guarantees made that no other manufacturers would be authorized, would lead International Harvester to liquidate the new company, despite the opposition to this by some of those affected. The company's departure was again negotiated with the State—which received a monetary compensation that has never been made public—and was fraught with miscalculations on the part of the multinational's directors and their Spanish partners regarding the new company's profitability and the fact that the product line projected for Spain was already being produced by IH's French and German plants (with a division of tasks to exploit economies of scale). The company's Spanish sales subsidiary continued to operate throughout these years, with market shares that never rose above 4%, until it was finally absorbed by one of the large farm machinery distributors in the 1970's.

The case of John Deere in Spain was radically different from International Harvester's. The firm from Moline, Illinois arrived in the Spanish market through the Heinrich Lanz company, a minority shareholder of one of the first companies authorized to manufacture tractors in Spain, to which it provided technical assistance. With the firm support of one of its Spanish shareholders with a certain amount of experience in farm machinery distribution (the Medem family), it would over the course of the 1960's take control of the venture, finally acquiring the total capital in 1970. The subsidiary, however, acted as a sort of franchise. Its management, headed by

Spaniards, had from the start a great amount of autonomy in the company's daily operations, although obviously within the general guidelines set forth by the mother company.

As its participation in the Spanish company increased, John Deere gradually adapted it to its own corporate culture –as it had done with its other European subsidiaries—, as well as to the government's requirement that the majority of tractor production be domestic (close to 100%). The American executives were convinced that Spain would follow the same pattern that the US economy had decades earlier; and so, to achieve the same type of success, one had only to apply the same methods. All that was necessary, they felt, was to "Americanize" the Spanish enterprise –from factory organization to sales structure. To do this, specialized training was provided to top and middle managers in Spain, who were then charged with implementing and coordinating the new methodology. The knowledge assumed in this way would in fact pass beyond the confines of the factory itself, as some of these managers also worked as instructors at one of the country's first business schools.

To what kind of knowledge and changes are we referring? Let us begin with the transformations that took place at the factory level. In accordance with procedures derived from the *scientific management* –a concept that was not new to Spain at the time, and one which was vitally relevant at that time—, the production line was redesigned, techniques of time control were introduced, job categories were redefined and extended, and a new incentive-based remuneration system was created. Added to these innovations were a strict set of safety measures –for which the position of Industrial Safety Manager was created— and an equally strict quality control system, for components acquired from other manufacturers and later for those made at the company's own plant (Nieto, 2003, pp. 57-58). None of these practices had existed prior to this. The process of transformation soon became the responsibility of the newly-created Department of Industrial Organization, comprised of Spanish engineers.

The rise of John Deere can also be traced to a radical transformation of its sales system. While its Spanish partners contributed their experience of the market, the multinational brought both the knowledge needed to revolutionize sales and distribution methods, and the financial resources to introduce installment-purchase plans. The biggest change was the elimination of the company's own branches in favour of a network of independent dealers who were in turn responsible for after-sales service, a formula that became widespread across the entire sector in this period. All of these

dealers –and all of the group's dealers world-wide— were provided, not only with technical documentation, but with precise instructions on financial policy, stock control, warehouse and sales outlet organization, sales and advertising policies, and personnel management, among other practices (John Deere Ibérica, 1966; Magee, 2005).

The type of Americanization exemplified by John Deere's Spanish subsidiary had also been projected by International Harvester for its own facilities in the country. We will never know what the result of this would have been. It is true, however, that in the early 1970's the company's Spanish subsidiary received specific training from the multinational in business management, advertising and marketing. Of course, neither John Deere's nor International Harvester's plans for innovation were actually developed on the premises of the two companies' subsidiaries. Their engineering departments in Spain were, rather, charged with adapting existing models to the specific needs of the local market and in accordance with the materials available. This did, however, as witnessed in the case of John Deere, serve as a foundation for the development of local capabilities. John Deere Ibérica is today, through the initiative of its own directors and engineers, the most highly specialized in the production of high-tech components of any of the group's companies.

6. The United States and the creation of a knowledge-based sector: Spanish engineering consulting (1953-1975)

Engineering services, also denominated as technical consultancies, have been principal actors in the post-WWII international technology market. Even so, little is known about the origins of this activity. The first studies to address the subject, focused on the workings of the technology market in the chemical industry, traced these origins to the US petroleum industry at the beginning of the 20th century. Such services would spread from there to Europe after the Second World War, always in step with American companies and stimulated by both the expansion of chemical engineering and the development of the petrochemical industry (Landau and Rosenberg, 1992; Arora and Rosenberg, 1998; Arora and Gambardella, 1998; Smith, 1998).

Later studies, however, have demonstrated that US leadership was in reality limited to a specific type of capability and product: *project management* and *turnkey projects* (facilities delivered ready to operate) (van Rooij and Hamburg, 2002; van Rooij, 2004). In projects like these, the consultancy is responsible for the entire process

of planning and execution, in effect selling its ability to manage a complex, diversified project –for example, sub-contracting companies which best know how to carry out each phase and each process required. Other types of advisory or product-related services –such as those designed for a specific process, or for the supervision of equipment purchases and installation— had already existed in Europe since the mid-20th century. The new American methods, however, would cause a great commotion in post-WWII Europe, and lead to a transformation of the entire sector. The knowledge needed to provide such services came not only from the petroleum and chemical industries, as was initially argued, but also from the construction of the 19th century's great public works (Linder, 1994; Hartley, 2000; Henry, 2002; van Rooij, 2004; Marshall, 2009), and from the interaction of companies and clients and, in some cases, equipment providers (Dienel, 2004; van Rooij, 2004).

The existing literature has dated the birth of Spanish engineering consultancy at the middle of the 20th century, coinciding with the construction of US military bases in the country and the expansion of North American consultancies.⁴³ The first employers' associations and published registers for this type of enterprise are thought to have appeared around the same time. Nevertheless, it seems logical to assume that, as in the rest of Europe, some type of precedent must have existed in Spain, especially considering that the larger engineering firms had by then been firmly established for decades. Our investigations into how the great public works of the 19th century –e.g. the country's railway system and hydroelectric infrastructure— were achieved, the type of projects that were then being carried out by construction firms, and the acquisition of technology by chemical companies, reveal that engineering consultancy was not unknown to Spain in the first half of the 20th century, but was a service closely connected with public works, with foreign initiatives and with the laboratories and engineering departments of industrial groups (rather than the province of independent service companies).⁴⁴

⁴³ Bances (1972), p. 26; *Doblón*, 7 June, 1975; Egurbide (1976), Cos (1990), Ministry of Public Works and Transport (1998), and Tecniberia (2008).

⁴⁴ On the construction of the railway, see Tortella (1973); Nadal (1975); Broder (1982); Pascual (1999) and (2000); Castro (2007), pp. 89-91; and Puig and Castro (2009), pp. 4-6. On hydroelectrics and the electro-technical industry, see Bernal (1993) and (1994), Núñez (1994), Chapa (1999) and (2002), Maluquer (2000), Loscertles (2005), Bartolomé (2007) and Gangoilells and Magrinyà (2008). On the construction companies, Torres (2009); and, finally, on the chemical industry, Puig (1999) and (2003); Puig and Loscertales (2001); Tortella, Ballester and Díaz (2003), pp. 224-246; and Puig and Castro (2009), pp. 16-18.

The modern technical consultancy, however, made its appearance in Spain in the mid-20th century, and would come into its own in the 1960's. From the earliest data available for the main businesses in this sector –dating from 1975— we can distinguish four great protagonists: business groups, including the existing public holding and the Urquijo Group –as we have seen, one of the traditional partners for US investment in Spain—; construction and electricity companies, which eventually created consultancies of their own; independent engineers operating in the modern sense of technical consultancy; and foreign multinationals.⁴⁵ The importance of the last of these was, to say the least, limited, depending the number of companies in which they had participation and the amount of foreign capital invested. However, the importance of foreign technology to Spanish engineering is the most relevant factor contained in this data. In the first place, the signing of technical assistance contracts with foreign, and especially US, companies was a constant among the sector's leading players (Molero, 1979). Secondly, although the information available to us is not exhaustive in this respect, the majority of consultancies offering services similar to North American *project management* in the industrial field were or had at one time been connected to foreign groups, particularly those from the US.

The stamp of American consultancy was already clearly visible on the Spanish technical consultancies of the 1970's. North American knowledge had been disseminated over the previous two decades in two ways: one official, through the technical and military aid provided by the United States to the Franco regime during the Cold War; the other private, through US direct investment and the various strategic alliances of Spanish and American engineers. Regarding the first of these routes, both the productivity missions undertaken –which, we will remember, concentrated first on business management and then on construction and urban planning— and the construction of military bases served to familiarize their participants with the modern working methods of US engineering firms, in both project management and internal company organization.

⁴⁵ This listing of the leading Spanish engineering companies in 1975 was compiled by professionals in the sector and published in the journal *Doblón* (7 June, 1975). The data has here been completely revised and completed from other sources, among them a 1979 employers' association report on the type of services offered by its members, as well as annual reports for firms with higher turnovers, reports presented to the government for the obtention of permits (in the case of foreigners) and company directories. All of this is collected in Appendix 6.3.

The construction of the military bases and all of the associated infrastructure was a project of great technical and administrative scope.⁴⁶ Two contractors, each comprised of several different firms, were given the duties, respectively, of design and of management and supervision, with execution –except for very specific projects— subcontracted to Spanish architects, engineers and builders, and materials and machinery for the most part imported. Although the work was initially tendered by public auction, before long the bigger projects –representing more than 40% of the total— were assigned directly to a small number of local companies or tendered at auctions in which only they could participate. This was a consequence of the difficulties the contractors encountered in finding Spanish companies capable of working "the American way". Indeed, although they did not find the jobs they were required to do strange, the Spanish construction companies were hard-pressed to meet the many conditions that the American contractors demanded at auction, in the form of technical specifications, the exhaustive documentation that had to be submitted (and the detailed preliminary planning required), deadlines for presenting applications and completing projects, the funds required as guarantees, or the freezing of budgets once these were approved. It is therefore not surprising that the smaller companies eventually stopped bidding for these contracts and that some Spanish companies formed partnerships with American companies who in turn provided them with the needed skills and technical means. Even so, the contractors were obliged to work closely with the subcontracted companies to familiarize them with the machinery and with US methodology. After expending such efforts, the American contractors then preferred to continue working with companies they had already trained and which had proven to be competitive, and did this by means of restricted tenders or direct adjudication. This decision reveals two facts: that a collaboration and cooperation existed between the foreign contractors and the domestic construction companies; and that some Spanish companies were able to learn rapidly indeed from their American employers.

What happened, then, when the route of knowledge transfer was private; that is, through direct investment and strategic alliances? As in other sectors, the great

⁴⁶ The reconstruction of the design process and building of the military bases is based primarily on the Spanish periodical *Gaceta de la producción*. As this publication itself admitted, it is very possible that not all of the contracts that existed are included, but we have been able to verify from secondary sources that the sample is at least significant. In Appendix 6.3, an exhaustive account of all the companies involved is given, as well as the type of service performed, characteristics of tender, amount of contract and, when possible, the amount of the highest bid tendered in each case (data which also reveals the scant experience of Spanish bidders). It is surprising how little on the subject we have been able to gather from US sources.

international engineering firms made their entry into the Spanish market primarily through local partners. Of the US companies, only one, Foster Wheeler (leader in the petrochemical sector) established a greenfield subsidiary, after operating in the company for several years through its French subsidiary. The more usual method, on the other hand, was to create mixed companies or establish temporary strategic alliances (without participating in the other company's capital) in order to carry out specific projects or pioneer changes in local consultancies. In the case of joint ventures, the data indicates that it was apparently the Spaniards who went knocking on the doors of their future foreign partners. By the 1970's, after a few years of such collaboration, the Spaniards had generally assumed full control of these ventures.

With the aim of understanding how knowledge was transferred from foreign to local companies, we have examined case studies for the following three situations: greenfield investments –Foster Wheeler and its subsidiary, Foster Wheeler Iberia—; joint ventures –Lummus and Lummus Española (today Técnicas Reunidas, one of the world's largest engineering firms)—; and temporary strategic agreements –Kellog and Spain's Sener (for petrochemical projects and the internal restructuring of the latter), and Westinghouse and Tecnatom, in the field of nuclear energy. We have been able to confirm that the American multinationals provided technical assistance to their subsidiaries and local partners, while also training their staffs, entirely Spanish in all of the cases analysed. In addition, the United States supplied the basic engineering needed for the development of these companies, as previous studies have maintained. Knowledge imported from America would also extend to the area of project management, as it introduced the concept of the general contractor and the integral management of projects, and to company organization, by promoting codes of conduct and methods that emphasized, among other aspects, preliminary planning, cost control, a rigorous compliance with promised timeframes, and coordination and teamwork among all participating parties. In this sense, Spain was echoing the changes that had occurred, somewhat earlier, in the European chemical sector (van Rooij, 2004) and in French civil construction (Barjot, 2002). Spanish engineering firms did indeed contract foreign technology, something which is now the norm, especially among modern consultancies using integral project management. In this way, they were, in effect, importing knowledge. Moreover, they were able to transform this knowledge into organizational capabilities, particularly project execution capabilities, which have currently situated them among the most important firms in the sector.

7. Conclusions

The progress of Spain has been influenced by a number of factors, among them the financial and technological support of other economies. In the present study we have tried to understand the role which a business enterprise has in this process of knowledge transfer and investment, both as transmitter and receiver. More specifically, we have dealt with knowledge which is difficult to codify and which, according to the research done in recent years in a variety of disciplines, confers competitive advantages to such firms and, by extension, to the nations or regions to which they belong. This has led us to focus on foreign direct investment and the multinational enterprise as the transmitter of such advantages from one country to another. For our setting, we have chosen the United States, undisputed world leader for a good part of the 20th century, and Spain, a country with possibilities, though by most indications not among the most advanced, at the end of the 19th.

We opened our study with a promise to respond to three specific questions in this respect: how does a multinational enter the country which receives its investment, how does it interact with the businesses of that country and what impact does it have on the local business structure? Let us now examine what we have learned on these points through a general reconstruction of US direct investment in Spain and the case studies analysed.

7.1 How does a multinational enterprise enter?

Up until the Second World War, the preferred entry mode for US multinationals was through the creation of new companies which they wholly owned, followed by joint ventures with a minority of national capital. However, in those businesses involved in some type of manufacturing or assembly, partnerships with Spanish businesses were the more usual method. Our research shows, moreover, that these type of subsidiaries—which imply a greater commitment to the local market than do mere commercial outlets; i.e. those concerned only with the sale of goods imported from the mother company—were common in various industrial sectors (and not in other sectors, although we do not know the exact nature of their activities). Beginning in the 1950's, the number of multinationals which had only sales outlets fell farther and farther behind those which actually manufactured in the country. Simultaneous to this, partnerships with local firms became more and more frequent as an entry strategy, whether these were joint ventures with a majority of US capital, or entities in which the majority of

shares were in Spanish hands. The former would predominate among the leading multinationals of the 1960's, but the latter was common when the Spanish subsidiary belonged to one of the era's great business groups. It is, however, necessary to clarify some points in relation to this. In the first place, it seems to have been a common strategy to enter the market by means of a local partnership and then to eventually acquire all of the Spanish subsidiary's capital, or at least a greater amount than the investor initially possessed. In the specific case of engineering firms, on the other hand, the exact opposite of this was more common. Secondly, in the more long-standing investments, which from the beginning had taken the form of wholly- or almost wholly-owned subsidiaries, there were no great changes. Lastly, a long-term examination of the Administrative Boards, upper management and representatives of the largest US enterprises in Spain, as well as the case studies we have analysed, has enabled us to observe that on occasions the Spanish partners referred to did not in fact participate in the social capital of the subsidiary companies. In the case of John Deere Ibérica, for example, it was the multinational's local allies, the Medem family, who pushed its initiatives forward, while gradually losing their own share of the subsidiary. Likewise, the influence of Telefónica's Spanish partners was in fact much greater than their minority share of the company's capital would suggest. Working together with ITT, they established a wide network of contacts that reached as far as both the US and Spanish governments. Unlike the ties within business groups which previous studies have pointed out, such networks were more flexible, informal and autonomous than those which united the businesses of particular group, and were not guided by a common management, but by a common medium- and long-term strategic interest; the same type of flexibility and autonomy would be witnessed in other sectors as well. (Puig, 2004)

Local partners, then, seem to have occupied a central role in the entry and continuity of foreign enterprises, either as shareholders, advisors or general managers who provided the company with a national "face". But who were they? Without intending to be exhaustive, as there was no lack of such individual initiatives, we can distinguish four broad categories. First, there were representatives of Spain's banks and the business groups comprised of the country's largest entities. Among the longest-standing of these, and the most closely linked to foreign investment in general, was the Urquijo Group, which had had a presence in many of the initiatives that appeared with the arrival of American economic and technical assistance. Along with these groups, we find lawyers and private individuals who, in the years of most heated

opposition to foreign investment, secured seats on Administrative Boards and management positions that enabled the multinationals to maintain control of their companies. We find here the aforementioned groups as well, but also little-known figures like the lawyer Luis Riera y Soler, advisor in the 1920's to the American Chamber of Commerce in Spain, or legal advisors working in US international banking, as we saw in the example of International Harvester when it founded its first Spanish subsidiary. Thirdly, there were, in the terminology of the US Embassy in 1961, the investment advisors; i.e. lawyers specialising in Spanish legislation on foreign investment. The best-known example is surely the Garrigues firm, which was extremely popular with American investors in the 1960's and the promoter of many of the initiatives that sprang up in relation to the technical assistance program. Finally, to the preceding categories we can add several entrepreneurs of the period who sought in the foreigners the financial and technological support they needed to carry out the projects they had in mind. This is what can be observed, in the various sectors, for the large Spanish industrial concerns of the early 1960's. Of the case studies we have chosen for this study, those of farm machinery manufacturers and engineering firms provide useful examples.

Connections between multinationals and local firms were extended and strengthened through the various initiatives related to US aid to Spain under the agreements of 1953. Puig and Álvaro (2004) have already done a synthesis of these initiatives –such as the creation of business associations, the establishment of business schools and the cultural activities and training programs of the Ford Foundation— and the "pro-American circles" that were established as a result. We have observed that such links had been forged even earlier, during Spain's diplomatic negotiations with the US government and various financial institutions to obtain credit after the Second World War. We have seen this in the dealings of Antonio Garrigues Díaz-Cañabate with Alfred Barth, the representative of Chase National Bank in Spain, and of Foster Wheeler with the Spanish authorities. The construction of US military bases was at the same time a launching pad for the engineering activities of the Urquijo group and its association with the American company Lummus, among others. Although we have not been able to do this here, it would also be interesting in future studies to examine the relationships of Westinghouse and General Electric with the companies that received loans from the Export Import Bank. We know that the latter were required to guarantee the technical and economic viability of their projects in order for these loans to be granted, and that these two American multinationals

supplied the equipment. It would be strange indeed if they had not provided, along with the expected technical assistance, advisory services on dealing with the official bank as well. In both cases, the companies' Spanish partners would have received various types of specialized training.

What explains the choice of entry mode for the US companies? In the case of the first companies to arrive in Spain, it is logical to assume that often –especially in new sectors such as petroleum, chemicals and electrical materials— there were no local companies dealing in the same social object that were open to acquisition or partnership, as characterized the arrival of multinationals in other countries (Jones, 2005, pp. 148-149). In the case of the extractive industries, in particular cork, the acquisition of an existing entity was indeed the option taken, as a local network of companies already existed in this area.

Alliances with local partners depended on a variety of circumstances. The first of these was what they had to offer, as exemplified in the engineering sector. Secondly, it was important that these companies had a greater knowledge of the local market than their foreign partners, as in the cases of ITT, John Deere and International Harvester (in the latter company's frustrated attempt to manufacture in Spain). Finally, it was necessary to deal with the increasing nationalism of the time. This would reach extremes in the 1940's and 1950's, when, among other restrictions, limits were placed on the amount of foreign participation permitted in Spanish companies –although we have found that, in actual practice, this did not affect existing companies not operating in sectors considered by the government to be strategic. However, even in other periods, the effects of this nationalism were still felt. It would thus have been very difficult for ITT to establish its telephone monopoly if it had not had a Spanish company among its partners –even if later it would own most of this company—, or for John Deere, like other companies of the time, to have benefited from the State-backed oligopoly or from the various subsidies and financial help this oligopoly received. Even for engineering firms, priority in the 1960's was given to those projects which, although they had foreign backing, were executed by national companies. To this effect, Foster Wheeler, although it had completely owned its own subsidiary in Spain since its entry into the country, was also well-connected with the government –which it had advised in the latter's dealing with the US-based Export Import Bank— and so had "Hispanicized" its local company. This strategy was also followed by International Harvester when it created its own first subsidiary (the *Compañía Internacional de Maquinaria Agrícola*). Indeed, the true origins of this company would not be made public until forty years after

its foundation; not even in the American Embassy's register of US investments was its existence so much as mentioned.

The singular characteristics of the local market also explain the peculiar character of International Harvester's Spanish subsidiary. The limited scope of the local distribution networks had led the company to establish its own subsidiary, which, rather than acting as a wholesaler (as in the US market), functioned as merely one distributor more. It was not the first time that this had occurred –something similar had in Russia at the beginning of the century (Carstensen, 1984)—, but in Spain's case the subsidiary received exactly the same treatment as all the other distributors, at least until the outbreak of the Civil War. From indirect references, it appears that the same policy was also followed in France and Italy.

There is no doubt that location factors count greatly at the time of choosing an entry mode. What can be said, then, about the type of subsidiary created? Certainly, behind the foundation of many of the local sales outlets of the early 20th century are the protectionist measures then being promoted by the government. We have found this to be true of International Harvester, and it is logical to suppose that it was State intervention that forced the creation of factories in Spain, using Spanish materials and personnel –the training of whom thus contributed to the creation of capabilities and the accumulation of the recipient country's human capital. We have seen that this is what happened with ITT –with the creation of Standard's telephonic equipment and materials plants— and with John Deere – which, for this reason, was not able to exploit the economies of scale derived from the specialisation of its European factories. We do not know what might have happened had such legislation not existed. We can, however, deduce from our case studies that all of this would have been difficult to implement without the active role of local private initiatives, the same private interests with which, in the late 1960's and early 1970's, US intelligence services and the American Embassy itself recommended that US companies form alliances in order to operate successfully in the country.

Finally, as for the entry modes chosen by these multinationals, our research has enabled us to clarify some of the conclusions and theories posed by previous studies, which we synthesize as follows:

- The literature up to now has pointed to the short average lifespan of joint ventures or, more exactly, the rapidity with which one of the partners acquired the totality of the capital, as being an indication of the venture's failure. Caves has already noted

that this causal relationship is not necessarily inevitable (Caves, 2007 [1982], p. 93). Our research reveals that, in protectionist contexts, forming a joint venture can be a strategy for smoothing off rough edges, so to speak, with the firm intention from the outset to acquire the totality of capital as quickly as possible. The eventual acquisition of this capital and the speed with which it is done is then more a reflection of success than of failure.

- The case studies presented here show that the gradual process of internationalization attributed to multinational enterprises –specifically by the Uppsala school— and to US multinationals (Wilkins, 1974) in terms of their manufacturing activities, was not, by contrast, usual in the service field. Among the engineering firms it is true that when multinationals created subsidiaries they had usually worked in the country previously; however, with the exception of Foster Wheeler, it seems that they made this step more on the initiative of local engineers than on their own. The study of International Harvester, on the other hand, enables us to better delineate the role that market experience played in a company's strategic decisions. Thus it seems that the knowledge accumulated by this particular multinational during its years of operation in Spain was not enough to gain it the contract tendered in 1953 for the country's first production of tractors⁴⁷, or at the least, to correctly assess the medium-term consequences of this tender for tractor importers, as, when the company finally decided to make the move to manufacturing, it was already too late. The documentation we have studied leads us to conclude that the company's power to negotiate with the Spanish government had waned significantly, and there were now several other companies with similar objectives vying for the favour of Spain's Ministry of Industry. This led it to accept a series of conditions which it had initially been reluctant to agree to and which would eventually spell failure for the company. Likewise, the world-wide expansion of the company's competitors also influenced its decision, in accordance with the models of company rivalry in oligopolistic contexts, such as existed in this sector –a factor which has been noted, with regard to expansion in other countries, by Kurdle (1975).

The State undoubtedly had much to do with the entry modes chosen by US multinationals in Spain, although, as we have already indicated, there were other

⁴⁷ This might have been due to a fragmented distribution network, the primary source of information in the early years of the sector. In any case, the initial network of John Deere (provided by its local partners, the Medem family) was not much bigger, as we saw in Chapter 5.

factors as well. In this sense, the line of thought developed by Guillén (2001) seems to be supported. In a context of government permissiveness toward foreign investment, and with an industrial policy aimed at substituting imports, as characterised Spain in the 1960's, the predominating company types were foreign multinationals and local business groups. In reality, as the same author suggests (Guillén, 2001; Kock and Guillén, 2000), these were business groups whose market power depended on the financial and technological resources of their foreign partners; i.e. the multinationals. The present study shows that this connection had in many cases been forged earlier, in similar contexts of nationalism and import substitution (as were the 1920's in Spain); nor should we forget the discretion with which some of these activities were exercised. Contexts which are more closed to the outside, as in the case of 1940's Spain, also provide excellent opportunities for doing business with foreign interests. The example of the petroleum industry is a good illustration of this.

7.2 How does a multinational interact with the local entrepreneurs?

This question has in fact been answered in the preceding section, but we would like to add two clarifying points. On the one hand, the creation of partnerships –formal and informal— with local businesses enabled foreign companies not only to deal effectively with economic nationalism, but with other contexts as well, such as the Civil War, when control of foreign-run subsidiaries found itself endangered. On the other, such partnerships were a means (though not the only one) of obtaining information on the Spanish market. Over the course of our research, we have examined the behaviour of the principal constituents of these partnerships: the international branches of American banks, especially in the 1920's –as in the cases of both ITT and International Harvester—; various legal professionals –connected with the American Chamber of Commerce (Luis Riera y Soler) or with diplomatic circles (Garrigues)—; and private businessmen seeking financial and technological support for their projects, as in the case of the various consortiums formed for the construction of US military bases – Corbetta-Coviles is the best example—, a good many of the engineering firms analysed in Section 6, and the examples documented in Section 3 –in particular the large industrial concerns. In contrast, American diplomatic efforts in this area do not appear to have been significant, despite the campaigns of trade offices in the 1920's and the reports made by the US Embassy on business opportunities in Spain throughout the period of our study.

The connection of foreign capital with Spanish banks and business groups has been pointed out previously by other authors, particularly for the 1960's, the period of greatest growth for the Spanish economy.⁴⁸ We have shown here, in the case of US investment, how these ties were created over the years, how they functioned and, beyond the sphere of private interest, how they contributed to the generation of capabilities in Spanish companies.

As for how business between locals and foreigners was negotiated, it appears that private initiatives had more influence in this than did the public efforts and circumstances of the time. This is also true of the effects of the technical assistance program and the country's receptivity to it. As other authors have indicated for other countries (Djelic, 1998), the degree of backwardness which Spaniards perceived in their own country would have made them very receptive indeed to knowledge provided through the American program. This has been demonstrated by other authors for sectors such as management training (Puig, 2003a) or the footwear industry, which, although it eventually chose to introduce different techniques from those observed in the United States, did however import the idea that increasing the productivity of Spanish enterprises was a matter of urgency (Miranda, 2004). We have seen that something similar happened in the areas of engineering and construction. The productivity missions of Spanish businessmen to the United States made them aware of their own backwardness, and some would indeed introduce changes when they returned to Spain. The real motor of change, however, was once again the collaboration, in various forms, between foreign enterprises and their local partners. This impulse would in fact multiply the effects of the technical assistance programs then underway. It would be interesting to contrast in a future study the case of Spain with that of the Southern European nations, which, possessing similar socio-economic characteristics, were receiving economic and technical assistance at the same time.

7.3 What impact does the entry of the multinational enterprise have on the local firms?

The case studies analysed in the last three chapters have brought us closer and closer to answering this question. In them, we have been able to observe the ways in which the rise of foreign multinationals brought changes, inspired by the "American model" described in Chapter 2, at three levels: manufacturing; distribution and

⁴⁸ See Note 18, as well as Guillén (2001).

organization; and company management. Regarding the first of these, and as it occurred in the telephone sector and in the manufacture of farm machinery, this involved the introduction of techniques connected with the *scientific management*, combined with policies aimed at improving working conditions and increasing employee loyalty. This is what happened, first with Telefónica in the 1920's, and later with other large companies of the period like John Deere (and would have happened with International Harvester if its plans to manufacture in Spain had succeeded). As in other European countries at the height of their "Americanization", with all of this came the implementation of work safety norms, quality control measures and new systems of remuneration, among other innovations. Although such changes provoked negative reactions among workers, repressed for much of the period analysed by the existing legislation, this was not the case among Spain's business leaders and company managers.

In terms of distribution, the examples of ITT, International Harvester and John Deere all reveal the interest for marketing and advertising that the multinationals awakened in their subsidiaries. This was something quite new for the first two, as in Spain such activities would not reach their full importance until the 1960's. For the manufacture of farm machinery, the US companies tried on the one hand, with various degrees of success, to expand and improve distribution as well as technical support, crucial for gaining market share in this sector. John Deere Ibérica, moreover, created a system of independent dealers and stressed the importance of sales training. In the space of a few years both concepts would transform the entire sector.

What can be said about company management and organization? The reasoning here was varied, depending on the international context and the realities of each sector. In the case of ITT, its subsidiary followed the canons of the group –as a hierarchical, bureaucratized enterprise, with great emphasis on decision-making by its president. These characteristics would be maintained even after the company's nationalization. Indeed, it was not until the State actually took the reins of the company, under the presidency of Antonio Barrera de Irmo, that a more decentralized structure was implemented, like other multinationals of the time were doing in America and elsewhere. The John Deere plant can serve as a prime example of this. The subsidiary was adapted, as in other parts of Europe, to the corporate culture of the mother company. Once this was established, however, it was the local managers who were charged with the company's day-to-day operations, much as Spanish engineers adapted their models to the Iberian market. Finally, when it came to the training of

engineering firms, the influence of the United States was not limited to basic research activities –as has traditionally been maintained in the literature (*Doblón*, 1975; *Egurbide*, 1976; *Molero*, 1979)—, but crossed into the area of project management, through the figure of the general contractor and the concept of integral project management. It had a hand in company organization as well, promoting codes of conduct and methods which emphasized, among other things, preliminary planning, cost control, a rigorous compliance with deadlines and teamwork by all involved. In this sense, Spain was echoing the changes which somewhat earlier had transformed both the European chemical sector (*van Rooij*, 2004) and French civil construction (*Barjot*, 2002).

The changes we have indicated were implemented by American directors and staff, who were then charged with training Spanish personnel. In all of the cases analysed, the majority of staff were Spanish within a few years of the multinational's entry into the country. Such training was also given in the temporary alliances of engineering firms we have studied, as well as the construction of military bases; after it was completed (either formally or informally), Spanish managers would take control of the changes. This enabled them to go on accumulating, when they had had a sufficient amount of experience, the capabilities needed to compete in international markets or, as in the case of John Deere Ibérica, to seek refuge within the group when the protection that had originally given rise to the subsidiary had disappeared. In this sense, our research helps us to understand the creation of organizational capabilities which are considered vitally important from the perspective of evolutionary economics or strategic management. In the particular case of engineering, this includes the ability to execute projects, which, according to the literature, has enabled business groups to grow and diversify in protectionist countries whose industrialization was late in coming (*Amsdem and Hikino*, 1994).

Finally, it was common practice for the engineers and managers of some of the companies we have studied to collaborate as instructors in the various training institutions of the time. In this way, the knowledge gathered from their foreign partners was in turn transferred to the rest of Spanish society. This is a point, however, which needs to be studied in greater depth.

7.4 Other questions

Apart from our main objectives, the research has allowed us to add new data to other topics relative to multinational enterprises, training activities in the sectors of our case studies, and Spanish economic and business history in general. With the aim of contributing to the collective knowledge on such topics, we offer these reflections below.

Contributions to the history of the multinational enterprise

On the support given by US authorities and diplomatic services to American business interests abroad:

- Wilkins (1979 and 1974) has minimized this question for the largest of US overseas investments. Little (1979) showed that it was not applicable to the case of ITT or to CTNE in its confrontation with the government of the Second Republic, though only from US diplomatic documentation. Using internal documentation, the present study corroborates Little's research (1979), but shows additionally that said support continued after the Civil War. It was decisive in the return of US managers to the company and in the process of nationalization which the telephone provider was to undergo; all of this was closely linked to the first manœuvres of the regime to obtain credit abroad –an aspect which has for the large part been overlooked by historians, who have focused more on the Franco regime's efforts to receive funds from the aid programs that appeared at the end of the Second World War (Section 3).

Contributions to Spanish economic and business history

On the strategies developed by large Spanish firms to protect their interests during the Civil War:

- For CTNE, the division of the company's management into two fronts was vitally important, although, logically, this did not avoid the problems which arose from the conflict. On the Republican side, and especially in Barcelona, while ITT's representatives could not control the company, they were able to follow its evolution at close range. In the *franquista* zone, despite the emergence of new figures, the presence of ITT's traditional partners kept the company informed of what was brewing. The support of these partners, as well as of American diplomatic services, would enable ITT to seize the reins once again when the conflict was over.

On foreign policy in the early years of the Franco regime:

- As mentioned earlier, the Franco government used the Telefónica negotiations to obtain US resources after the Civil War. Far from timid in the matter, it did not hesitate to use pressure to achieve its goals. It was thus made clear in the negotiations that the US managers were to return to CTNE, as they were needed to resolve a number of outstanding, as well as to manage the company's nationalization, much the same as with earlier attempts by ITT to sell the company. Nevertheless, in our example what is also clear is the discrepancy in visions that existed within the government itself, from the type of foreign policy to follow, to the treatment given to ITT's president—who had both notable allies and powerful enemies within the regime. Franco's government, moreover, was astute in dealing with the influence of Germany, which was willing to seize ITT's properties during the Second World War. Thus, despite the pressure to do so, the properties of ITT were not confiscated, an act that would definitely have led to serious diplomatic problems at the end of war.

On the real impact of post-Civil War nationalism:

- The information we have available on the evolution of Spanish companies with US participation in their social capital offers nuances on the practical effects of economic nationalism. During the most heavy-handed years of the autarky, the biggest problem for foreign enterprises was, as for many Spanish firms, a shortage of foreign currency. For this reason, neither the inputs necessary for manufacturing, nor merchandise to sell could be imported; nor could profits earned abroad be repatriated. However, restrictions on foreign participation in the capital of Spanish companies did not affect –except in very specific cases, generally in sectors considered by the government to be strategic— the subsidiaries of American multinationals already operating within the country. For some of these, the petroleum companies in particular (though not exclusively), it was even a time of new business opportunities. It was not, as we have seen, an obstacle to Spaniards taking management positions or seats on Administrative Boards, in order to avoid unwanted official interference. What is more, the dependence on foreign technology made it difficult, as other authors have demonstrated, to apply this theoretical economic nationalism in its most rigid sense. (Gálvez and Comín, 2003; Puig, 2003; Puig and Álvaro, 2007; Tascón, 2003).
- The case of CTNE corroborates what has been indicated above. Technological dependence, broadly speaking, on the multinational would persist even after the company was nationalized. In the course of the negotiations leading up to this, the State itself would strive to guarantee the technical continuity of the telephone company, a point which was surely of great interest to ITT. Indeed, this particular nationalization stemmed not only from the desire of the State to purchase, but of the company to sell –the consequence of a

financial situation it had dragged with it from the Great Depression and which only worsened after WWII. The fact that the company was so visible and so vital to national sovereignty, in its role as telecommunications provider, carried additional risks for CNTE in comparison with other foreign companies. It was precisely for this reason, however, that ITT drew so much attention from the American authorities. Technological dependence did the rest to minimize the impact of government regulation. Indeed, State intervention did not imply real changes in companies until the 1960's, when it coincided with crucial changes in telecommunications technology and with the shift from the traditional closed business model to the open, or global, model of the digital age.

- Greater success was achieved if, on the contrary, the domestic market was strengthened, as can be deduced from the manufacture of farm machinery. The case of International Harvester thus shows the influence that the INI was still able to exert on industrial policy in the 1960's, despite the conflicts that seem to have existed, at least for the American company's venture, with the Ministry of Industry. Indeed, the Institute's objective –the acquisition of SACA at any cost— was initially given top priority, then relegated to lower status when the multinational later decided to liquidate the company it had formed with its Sevillian partner –at the price, it is true, of a series of indemnifications that served to uphold the regime's public image after the closing of the factory.

The formation of the technical consultancy sector:

- The literature had previously attributed the origins of Spain's engineering firms to the construction of US military bases in the country (*Doblón*, 1975; *Egurbide*, 1976), but without explaining the evidence on which this affirmation was based. In this study we have found that this is indeed what happened, although the type of work involved since then was not unknown to the Spanish builders and engineers. We have also demonstrated how the construction of these bases facilitated the formation of the sector and how US knowledge was transmitted through the technical assistance that foreign multinationals provided to Spanish engineers and the relationships that were built as a result.
- The case of Spain, finally, has widened the spectrum in terms of the origins of this sector, with an emphasis on the role of civil engineering; it shows how engineering was carried out before the birth of the consultancies and, lastly, suggests that its expansion was intimately linked to its connections with the diplomatic apparatus, as well as private organizations with the same objectives.

With this study we have tried to answer three great questions: How and why do nations grow? How do other nations contribute to that growth? And what role do firms play in all of this, as both the transmitter and receiver of knowledge? There is still much to be learned regarding these questions. However, for the particular case of US direct investment in Spain and from the lessons contained in our case studies, we have seen that nations learn from each other and that companies, whether they represent the origin or destination of investment, play a fundamental role in this process. Finally, we have been able to learn more about how foreign knowledge contributes to generating capabilities and, in particular, to forming such capabilities among local enterprises.

APÉNDICES

APÉNDICE 2.2

INVERSIÓN DIRECTA ESTADOUNIDENSE ACUMULADA EN EUROPA. VARIACIÓN ANUAL, 1929-1975 (millones de dólares)

Año	Europa	Francia	Alemania	Grecia	Italia	Portugal	España	Turquía	Reino Unido
1930	124,40	16,81	13,08	5,00	8,00	6,00	19,25	5,25	12,08
1936	-209,65	-16,13	-16,78	-1,63	-51,04	-11,83	-10,95		-23,18
1940	161,37	-28,48	122,21	-2,50	5,31	1,33	-7,13	-1,75	66,56
1943	630,64	49,80	163,60	3,99	9,51	6,95	50,60	14,00	-21,69
1949	-601,00	18,00	-340,00	-5,00	-48,00	0,00	-97,00	-9,00	210,00
1950	270,20	32,10	31,30	0,90	25,60	2,00	3,70	-1,20	118,00
1951	258,80	31,90	29,70	2,10	9,40	3,00	5,30	1,20	114,00
1952	166,00	27,00	17,00	1,00	8,00	2,00	4,00	1,00	77,00
1953	224,00	28,00	25,00	0,00	15,00	2,00	5,00	7,00	93,00
1954	270,00	30,00	17,00		31,00	0,00	5,00		126,00
1955	365,00	42,00	39,00		31,00	3,00	8,00		169,00
1956	516,00	51,00	97,00		50,00		4,00		186,00
1957	631,00	37,00	152,00	2,00	45,00	-1,00	-18,00	38,00	362,00
1958	422,00	82,00	85,00		28,00		4,00		173,00
1959	727,00	86,00	129,00	6,00	33,00	1,00	5,00	-19,00	328,00
1960	1.381,00	109,00	211,00		71,00		6,00	21,00	756,00
1961	1.032,00	116,00	171,00		99,00	10,00	15,00	33,00	311,00
1962	2.638,00	173,00	299,00		71,00		16,00	10,00	282,00
1963	-11,00	210,00	304,00		114,00		65,00		348,00
1964	1.769,00	206,00	302,00		182,00		41,00		375,00
1965	1.876,00	163,00	349,00		132,00		79,00		576,00
1966	2.405,00	181,00	377,00	110,00	6,00	21,00	98,00	50,00	298,00
1967	1.841,00	152,00	380,00	7,00	124,00	8,00	69,00	0,00	522,00
1968	1.620,00	23,00	268,00	8,00	40,00	7,00	102,00	4,00	696,00
1969	2.395,00	205,00	496,00	-6,00	175,00	24,00	14,00	21,00	536,00
1970	3.009,00	473,00	361,00	18,00	137,00	14,00	411,00	-5,00	841,00
1971	3.399,00	416,00	595,00	22,00	305,00	21,00	-200,00	5,00	1.112,00
1972	3.042,00	433,00	1.033,00	19,00	125,00	14,00	132,00	-52,00	510,00
1973	6.559,00	803,00	1.709,00	47,00	318,00	30,00	81,00	26,00	1.402,00
1974	6.397,00	607,00	321,00	122,00	468,00	43,00	413,00	17,00	1.497,00
1975	4.653,00	841,00	755,00	46,00	-1,00	-13,00	368,00	24,00	1.390,00

Notas: cuando falta el dato para algún año, la variación se ha calculado utilizando el último dato disponible, es decir, se ha supuesto que el valor de la inversión directa acumulada ha permanecido constante.

Fuentes: Véase Apéndice 2.1.

APÉNDICE 2.3

**INVERSIÓN DIRECTA ESTADOUNIDENSE ACUMULADA EN EUROPA.
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL EN VARIAS FECHAS**
(millones de dólares y porcentaje respecto del total)

A) Año 1929

País o área	Total	Fabricación	Comercio	Petróleo	Transporte y comunicaciones	Otros
Grecia	5,14	*	2,25	*	*	2,88
			43,85			56,15
Italia	113,22	13,21	2,48	25,90	66,53	5,09
		11,67	2,20	22,88	58,76	4,50
Portugal	11,55	*	*	7,91	*	3,64
				68,51		31,49
España	72,23	12,44	4,03	8,48	*	47,28
		17,22	5,58	11,74		65,46
Turquía	8,51		*	*		8,51
						100,00
Yugoslavia	6,93		1,41	*	*	5,53
		0,00	20,27			79,73
Francia	145,01	90,91	14,93	25,11	5,25	8,80
		62,69	10,30	17,31	3,62	6,07
Alemania	216,51	138,93	17,05	35,27	*	25,27
		64,17	7,87	16,29		11,67
Reino Unido	485,24	268,19	67,38	20,96	*	127,70
		55,27	14,10	4,32		26,32
Europa	1.352,75	628,90	138,80	230,97	145,39	208,70
		46,49	10,26	17,07	10,75	15,43
Todos los países	7.527,74	1.813,00	368,00	1.117,00	1.610,00	2.620,00
		24,08	4,89	14,84	21,39	34,80

Notas: * Incluido en otros sectores para evitar la identificación de las empresas involucradas. Agricultura e industrias extractivas también están incluidas en otros sectores. En la fuente utilizada se recoge también la categoría "Buying", relacionada con la importación y exportación de mercancías y que aquí se ha añadido a comercio. Tanto aquí como en los datos de 1943 y 1975 la cifra total para Europa y para todos los países, difiere, mínimamente, respecto a los datos del Cuadro 2.4. Véase el Apéndice 2.4 para entender el por qué de estas diferencias.

Fuentes: Dickens (1930) y, para las cifras totales, *Historical Statistics of the US*, vol. 2, pp. 470-471.

B) Año 1936

País o área	Total	Fabricación	Distribución	Petróleo	Otros
Grecia	8,51		5,96	*	2,55
		0,00	70,06		29,94
Italia	70,18	20,44	3,97	*	45,78
		29,12	5,66		65,23
Portugal	5,72	*	0,44	*	5,28
			7,73		92,27
España	80,53	16,33	1,44	1,37	61,39
		20,28	1,79	1,70	76,23
Yugoslavia	3,19	*	*	*	3,19
					100,00
Francia	145,68	77,46	13,61	40,46	14,15
		53,17	9,34	27,77	9,71
Alemania	227,19	151,48	20,39	49,99	5,95
		66,68	8,98	22,01	2,62
Reino Unido	474,13	270,75	81,85	60,57	61,33
		57,10	17,26	12,78	12,93
Europa	1.244,95	611,38	144,22	274,94	214,40
		49,11	11,58	22,08	17,22
Todos los países	6.691,00	1.640,00		1.074,00	3.977,00
		24,51	0,00	16,05	59,44

Notas: * Incluido en otros. Bajo la categoría otros se incluyen agricultura, minería, transporte, servicios públicos y comercio. No contamos con información para Turquía.

Fuente: Dickens (1938) y, para las cifras totales, *Historical Statistics of the US*, vol. 2, pp. 470-471.

C) Año 1943

País o área	Total	Fabricación	Minería	Petróleo	Transporte y servicios públicos	Agricultura	Comercio	Finanzas	Otros	Organizaciones sin ánimo de lucro
Grecia	11,60	1,80	2,00	a	0,90	a	2,30	a	0,50	2,00
		15,52	17,24		7,76		19,83		4,31	17,24
Italia	90,00	20,40	b	35,40	0,30		12,80	8,00	8,10	5,00
		22,67		39,33	0,33	0,00	14,22	8,89	9,00	5,56
Portugal	14,10	2,60	0,70	a	4,80		2,00	a	b	a
		18,44	4,96		34,04	0,00	14,18			
España	124,30	17,50		1,70	89,70	0,40	5,80	1,00	8,00	0,20
		14,08	0,00	1,37	72,16	0,32	4,67	0,80	6,44	0,16
Turquía	29,40	1,40		a	3,20	a	15,50		a	3,90
		4,76	0,00		10,88		52,72	0,00		13,27
Yugoslavia	22,00	9,40	1,90	a	3,10	a	2,10	a	0,20	a
		42,73	8,64		14,09		9,55		0,91	
Francia	171,20	74,60	0,20	34,40	2,50	1,20	20,90	11,30	22,30	3,80
		43,57	0,12	20,09	1,46	0,70	12,21	6,60	13,03	2,22
Alemania	513,60	268,50	34,00	94,60	0,60	0,30	81,10	14,00	19,70	0,80
		52,28	6,62	18,42	0,12	0,06	15,79	2,73	3,84	0,16
Reino Unido	520,20	306,60	14,20	74,50	-13,20	0,40	84,90	-16,70	68,40	1,40
		58,94	2,73	14,32	-2,54	0,08	16,32	-3,21	13,15	0,27
Europa	2.047,00	878,40	148,70	369,90	110,80	5,10	290,00	67,70	154,40	22,00
		42,91	7,26	18,07	5,41	0,25	14,17	3,31	7,54	1,07
Todos los países	7.365,00	2.153,20	625,20	1.392,60	1.227,30	502,50	653,90	74,40	279,30	156,50
		29,24	8,49	18,91	16,70	6,90	8,90	1,01	3,80	2,13

Notas: (a) incluido en el total; (b) menos de 50.000 dólares. Las cifras sobre organizaciones sin ánimo de lucro no se han tenido en cuenta en los comentarios del capítulo. Véanse asimismo las notas del Apéndice 2.3.A.

Fuente: Zetler & Cutler (1952), p. 8.

D) Año 1950

País o área	Total	Agricultura	Minería	Petróleo	Fabricación	Transporte y servicios públicos	Comercio	Finanzas y seguros	Otros
Francia	217,10		2,50	75,50	114,40	4,70	5,00	10,30	4,80
			1,15	34,78	52,69	2,16	2,30	4,74	2,21
Alemania	204,30	a	a	37,90	122,70	3,60	18,80	2,50	17,90
				18,55	60,06	1,76	9,20	1,22	8,76
Grecia	5,90		a	a		a	1,90	a	0,70
							32,20		11,86
Italia	62,60	b		36,60	18,90	0,60	1,40	3,50	1,60
				58,47	30,19	0,96	2,24	5,59	2,56
Portugal	16,00		0,60	5,60	2,20	1,80	5,40	b	0,30
			3,75	35,00	13,75	11,25	33,75		1,88
España	30,70	a	a	5,60	15,30	a	2,30	a	5,00
				18,24	49,84		7,49		16,29
Turquía	15,80			a	a	a	5,40	a	a
							34,18		
Reino Unido	847,00		3,20	123,00	541,80	10,60	102,20	16,00	50,20
			0,38	14,52	63,97	1,25	12,07	1,89	5,93
Europa occidental	1.720,20	0,80	20,90	424,10	932,50	27,30	185,50	37,30	92,00
		0,05	1,21	24,65	54,21	1,59	10,78	2,17	5,35
Todos los países	11.788,00	589,00	1.128,50	3.390,30	3.831,40	1.424,90	762,20	424,70	237,10
		5,00	9,57	28,76	32,50	12,09	6,47	3,60	2,01

Notas: (a) incluido en el total; (b) menos de 50.000 dólares.

Fuente: US Department of Commerce (1953).

E) Año 1966

País o área	Total	Minería	Petróleo	Fabricación							Transporte y servicios públicos	Comercio	Finanzas y seguros	
				Total	Alimentación	Química	Metales	Maquinaria	Material de transporte	Otros			Otros	Otros
Francia	1.790,00	*	346,00	1.162,00	55,00	164,00	59,00	443,00	197,00	243,00	d	156,00	56,00	d
			19,33	64,92	3,07	9,16	3,30	24,75	11,01	13,58		8,72	3,13	
Alemania	2.808,00	0,00	798,00	1.748,00	101,00	179,00	100,00	526,00	d	d	8,00	178,00	40,00	37,00
		0,00	28,42	62,25	3,60	6,37	3,56	18,73			0,28	6,34	1,42	1,32
Grecia	127,00	d	41,00	53,00	0,00	36,00	d	1,00	0,00	d	d	6,00	1,00	5,00
			32,28	41,73	0,00	28,35		0,79	0,00			4,72	0,79	3,94
Italia	988,00	1,00	374,00	511,00	23,00	106,00	54,00	215,00	7,00	105,00	*	64,00	15,00	24,00
		0,10	37,85	51,72	2,33	10,73	5,47	21,76	0,71	10,63		6,48	1,52	2,43
Portugal	57,00	*	d	22,00	0,00	1,00	*	2,00	d	d	1,00	d	*	3,00
				38,60	0,00	1,75		3,51			1,75			5,26
España	373,00	*	91,00	199,00	30,00	53,00	7,00	54,00	5,00	48,00	d	d	10,00	26,00
			24,40	53,35	8,04	14,21	1,88	14,48	1,34	12,87			2,68	6,97
Turquía	158,00	3,00	d	34,00	*	4,00	3,00	d	1,00	d	d	d	*	2,00
		1,90		21,52		2,53	1,90		0,63					1,27
Reino Unido	5.421,00	2,00	961,00	3.568,00	288,00	591,00	249,00	1.049,00	d	d	9,00	448,00	282,00	150,00
		0,04	17,73	65,82	5,31	10,90	4,59	19,35			0,17	8,26	5,20	2,77
Europa occidental	16.390,00	19,00	3.627,00	8.906,00	597,00	1.523,00	653,00	2.681,00	1.905,00	1.546,00	76,00	1.932,00	1.237,00	595,00
		0,12	22,13	54,34	3,64	9,29	3,98	16,36	11,62	9,43	0,46	11,79	7,55	3,63
Todos los países	51.792,00	3.983,00	13.893,00	20.740,00	1.771,00	3.840,00	1.448,00	5.033,00	3.919,00	4.728,00	2.260,00	4.331,00	4.540,00	2.046,00
		7,69	348,81	149,28	8,54	216,83	37,71	347,58	77,87	120,64	47,80	191,64	104,83	45,07

Notas: (*) menos de 500 dólares; (d) información suprimida para evitar que se identifique su procedencia.

Fuentes: US Department of Commerce (1966).

F) Año 1975

País o área	Total	Minería	Petróleo	Fabricación							Transporte y servicios públicos	Comercio	Finanzas y seguros	Otros
				Total	Alimentación	Química	Metales	Maquinaria	Material de transporte	Otros				
Francia	5.792,00	-6,00	971,00	3.859,00	261,00	592,00	129,00	1.421,00	561,00	895,00	5,00	707,00	175,00	81,00
			16,76	66,63	4,51	10,22	2,23	24,53	9,69	15,45	0,09	12,21	3,02	1,40
Alemania	8.756,00	-1,00	2.167,00	5.353,00	298,00	780,00	350,00	2.116,00	1.319,00	490,00	18,00	479,00	648,00	91,00
			24,75	61,14	3,40	8,91	4,00	24,17	15,06	5,60	0,21	5,47	7,40	1,04
Grecia	308,00	1,00	92,00	140,00	1,00	72,00 d		0,00		50,00		38,00	8,00	29,00
		0,32	29,87	45,45	0,32	23,38		0,00	0,00	16,23	0,00	12,34	2,60	9,42
Italia	2.622,00	8,00	594,00	1.719,00	164,00	420,00	59,00	784,00	113,00	180,00	10,00	154,00	68,00	68,00
		0,31	22,65	65,56	6,25	16,02	2,25	29,90	4,31	6,86	0,38	5,87	2,59	2,59
Portugal	163,00	0,00	53,00	62,00	d	19,00 d		0,00		18,00		d	*	d
		0,00	32,52	38,04		11,66		0,00	0,00	11,04	0,00			
España	1.748,00 d		253,00	981,00	161,00	189,00	80,00	265,00	161,00	125,00	11,00	210,00	75,00 d	
			14,47	56,12	9,21	10,81	4,58	15,16	9,21	7,15	0,63	12,01	4,29	
Turquía	221,00 d		d	44,00	d	2,00	0,00	2,00		24,00		d		11,00
Reino Unido	13.932,00	11,00	3.840,00	7.601,00	721,00	1.268,00	396,00	2.437,00	1.070,00	1.710,00	46,00	811,00	1.134,00	490,00
		0,08	27,56	54,56	5,18	9,10	2,84	17,49	7,68	12,27	0,33	5,82	8,14	3,52
Sur de Europa	5.062,00	9,00	992,00	2.946,00	326,00	702,00	139,00	1.051,00	274,00	397,00	21,00	402,00	151,00	97,00
		0,18	19,60	58,20	6,44	13,87	2,75	20,76	5,41	7,84	0,41	7,94	2,98	1,92
Europa occidental	49.621,00	41,00	11.381,00	26.136,00	2.023,00	5.170,00	1.586,00	8.863,00	3.730,00	4.764,00	156,00	5.999,00	4.244,00	1.666,00
		0,08	22,94	52,67	4,08	10,42	3,20	17,86	7,52	9,60	0,31	12,09	8,55	3,36
Todos los países	133.168,00	6.551,00	34.806,00	56.039,00	4.716,00	11.172,00	3.649,00	15.664,00	8.418,00	12.420,00	3.333,00	12.422,00	14.731,00	5.286,00
		4,92	26,14	42,08	3,54	8,39	2,74	11,76	6,32	9,33	2,50	9,33	11,06	3,97

Notas: los datos para Grecia, Portugal y Turquía corresponden a 1977; (*) menos de 500 dólares; (d) información suprimida para evitar que se identifique procedencia. Véanse asimismo las notas del Apéndice 2.3.A.

Fuente: US Department of Commerce (1975).

APÉNDICE 2.4

APUNTES METODOLÓGICOS SOBRE LOS DATOS DE INVERSIÓN DIRECTA ESTADOUNIDENSE EN EL EXTRANJERO

Los datos sobre inversión directa estadounidense se han reconstruido a partir de la información recopilada por el *US Department of Commerce* para varias fechas desde 1929 y anualmente desde 1952 –por el *Bureau of Economic Analysis* (BEA) y sus predecesores (*Bureau of Foreign and Domestic Commerce* y *Office of Business Economics*)–, así como por el *Treasury Department* en 1943.¹ La información concerniente a las actividades en el extranjero de las multinacionales estadounidenses se obtiene, salvo el censo de 1943 mencionado e informes específicos anteriores, a partir de censos elaborados periódicamente desde del Departamento de Comercio (1950, 1957, 1966, 1977, 1982, 1989, 1994, 1999 y 2004²–. Desde 1977, este censo se elabora bajo la autoridad de la International Investment Act de 1976 –antes en virtud de la Bretton Woods Agreement Act de 1945–, con una periodicidad de, al menos, cinco años (anteriormente no se estipulaba nada al respecto).³ Son de obligado cumplimiento a partir de cierto volumen de inversión y los datos se cotejan con fuentes fiscales.⁴ Con ello se obtiene, entre otros datos, el valor de la inversión directa en el extranjero al final del año correspondiente (año fiscal desde 1982), valoración que incluye tanto la participación en el capital como los préstamos pendientes entre matriz y filiales (*US Direct Investment Position Abroad*, o, hasta 1972, *Value of US Direct Investment Abroad*).⁵ Entre censo y censo, desde 1952 se elaboran series anuales, que retroceden hasta 1946, a partir de la información trimestral sobre movimientos de capital enviada por las compañías de la muestra y otras que se van incorporando a las muestras trimestrales al cumplir los criterios del censo. En concreto, cada trimestre la información es enviada por una muestra de ellas y para el resto se realiza una estimación extrapolando los últimos datos enviados.⁶ Los datos anuales publicados se revisan cada vez que se realiza un nuevo censo. Por ejemplo, los datos publicados entre 1966 y 1973

¹ Tras el censo elaborado por el *Treasury Department* en 1943 (*Treasury Department*, 1947), el artículo de Zettler y Cutler (1952) dio inicio a la publicación anual de estos datos, que retroceden hasta 1946.

² US *Treasury Department* (1947), US *Department of Commerce* (1953), Pizer y Cutler (1960), US *Department of Commerce* (1966) y *Bureau of Economic Analysis* (1981), (1985), (1992), (1998), (2004) y (2006).

³ *International Investment Division* (1981), p. 29.

⁴ No se declaran los activos, ventas e ingresos netos menores a los 10.000 dólares en 1943, 500.000 en 1977, 3 millones en 1982 y 1994 y 10 millones en 2004. En 1982, primer año en que se especifica este dato, las firmas exentas suponían el 46% de las encuestadas, pero menos del 1% de los activos (Whichard y Shea, 1982, p. 38, nota 1). Este porcentaje es aplicable a los censos posteriores.

⁵ Según Zettler y Cutler, la inversión directa incluye la participación en el capital de la empresa e *intercompany accounts* (Zettler y Cutler 1952, p. 19). Esto último vendría a ser los *net outstanding loans* que recoge la definición posterior de *US Direct Investment Position Abroad*.

⁶ Además de los movimientos de capital, se incluyen unos ajustes (*valuation adjustments*) que recogen, entre otros, variaciones en los tipos de cambio (cuando las empresas mandan información en moneda extranjera), variaciones entre el valor contable y el valor de venta de una participación o cambios en las valoraciones de la inversión (Mataloni, 1995, pp. 43-44; Borga y Mataloni, 2001, p. 17). Sobre definiciones y metodología, véase Zettler y Cutler (1952), Lupo y Freidlin (1975), US *Department of Commerce* (1986), Mataloni (1995), Lowe (1995), Ibarra y Konc (2007), <http://www.bea.gov/international> y nota 2.

fueron revisados cuando se conocieron los resultados del censo de 1966 (Lupo y Freidlin, 1975, p. 1) y, desde 1983, también son revisados los datos correspondientes a los años precedentes a la elaboración del censo (BEA, 1982).

Exactamente, ¿qué información se recoge? Dicho de otro modo, ¿qué se entiende por inversión directa en esta fuente y qué partidas se incluyen en los movimientos de capital? Empezando por la primera, hasta el censo de 1966 se consideraba inversión directa la posesión por parte de un individuo o de un grupo de personas de al menos el 25% de las acciones con derecho a voto (o la parte proporcional en el capital de una empresa no incorporada), o participaciones menores si en total, para una misma filial, se poseía en conjunto al menos el 50% –participaciones menores se incluyen en inversión en cartera–. A partir del censo de 1966, en cambio, se entiende por inversión directa estadounidense la posesión por parte de un residente estadounidense de al menos el 10% de las acciones. No obstante, hasta 1977 también se incluían aquellos casos en que el porcentaje era menor si: 1) otra persona estadounidense poseía al menos el 10% del capital de esa misma empresa, o 2) en conjunto varios individuos (con participaciones individuales menores al 10%) sumaban al menos el 50%. Estas limitaciones se establecen, a parte de por criterios prácticos, para garantizar la identificación de participación con control.⁷ Las series anuales siguen los mismos criterios que los del último censo realizado. En cuanto a los flujos de capital (*direct investment capital flows*), incluyen las variaciones en la participación en el capital (*equity capital flows*) y en los préstamos realizados a la filial (*intercompany debt flows*), así como los beneficios reinvertidos (beneficios no distribuidos una vez descontados los impuestos a pagar en el país receptor). La inversión realizada a través de empresas holding no se incluye, aunque actualmente se esté estudiando cómo hacerlo ante su creciente protagonismo en los últimos años –hasta los años noventa del siglo XX no superaban el 10% de las transferencias anuales de capital (Ibarra y Koncz, 2007, p. 25)–.

Los datos para 1943, no obstante, provienen de una fuente diferente. De hecho, estos datos, al igual que los de 1930 obtenidos en este trabajo a partir del cálculo de Dickens (1931), no se incluyen en las series históricas periódicas del BEA. Se trata de un censo especial realizado por el *Treasury Department* que aparentemente se ha construido igual que el resto. Para el caso de España (véanse comentarios en el Capítulo 3), los datos se corresponden bastante con la información desglosada por empresas que, también proveniente de este departamento, se ha localizado en el archivo de la Administración estadounidense (*National Archives and Records Administration*, NARA). Esto nos ha llevado a incluir en los datos de

⁷ Esto no está tan claro, sin embargo, para los datos existentes hasta 1940. Zoller y Naumann (1943) –que incluyen en su estudio los datos de 1929 elaborados por Dickens (1930) y una estimación para 1940 que ha sido la incluida en todos los estudios posteriores– indican que “the term [of direct investment] has been interpreted rather liberally to include corporations whose stock is widely held in the US even though not necessarily controlled by such stockholders”, luego se hace referencia más a propiedad que realmente a control. Zoller y Naumann (1943), p. 7.

1943 en los cuadros sobre la inversión directa estadounidense acumulada, aunque su origen sea distinto.

Por otro lado, el principal problema de este tipo de datos sobre la inversión directa estadounidense es que recogen el valor contable de dicha inversión *on a historical-cost basis* (el método habitual en la contabilidad americana y en las series elaboradas por otros países), que, frecuentemente, es el precio de adquisición.⁸ Este precio no necesariamente coincide con el valor de mercado de dicha participación, y refleja distintos niveles de precios. De ahí que no pueda interpretarse ni a precios corrientes ni constantes. Sin embargo, es el único disponible para todos los años desglosado por países y por sectores.⁹ En cualquier caso, nos permite establecer comparaciones internacionales y examinar la tendencia en el largo plazo. En comparaciones interanuales nos interesa la variación, los flujos interanuales de capital, que están expresados de forma homogénea. Es el stock la información que tenemos que tratar con cuidado, porque el valor real difiere de ese dato al no estar actualizado según variación precios o el precio de mercado, por ejemplo.

Las series anuales sobre inversión directa estadounidense en el extranjero aparecen publicadas en el *Survey of Current Business* (SCB), publicación del *US Department of Commerce*, disponible en <http://fraser.stlouisfed.org/publications/SCB/> hasta 1998 y en <http://www.bea.gov/scb/> a partir de entonces. Desde 1966 pueden consultarse asimismo en la página web de la BEA (<http://www.bea.gov/international/index.htm>). Ahora bien, aún proviniendo del mismo organismo, las cifras publicadas en uno y otro lado no siempre coinciden. La razón se encuentra en que, además de las revisiones periódicas de las que estos datos son objeto –en función de cambios en metodología o ajustes en las valoraciones (nota 5)–, la BEA incluye en sus series las actualizaciones que se van realizando a partir de la información proporcionada por los nuevos censos. En este trabajo se utilizan las series publicadas por BEA a partir de 1966 –salvo cuando se incluye distribución por sectores, sólo disponible en SCB– y, para fechas anteriores, las cifras revisadas publicadas en el SCB.

⁸ En general las empresas envían la información expresada tanto en dólares como en la moneda extranjera, aplicando el tipo de cambio vigente en ese momento, y, en caso de que sólo lo hicieran en moneda extranjera, se aplica el tipo de cambio medio de todos los utilizados. A partir de 1950, sin embargo, se empezó a utilizar para los activos fijos (*fixed assets*) el tipo de cambio vigente cuando fueron adquiridos (Zettler y Cutler, 1952, p.19). En los censos elaborados después de esa fecha se ha utilizado el tipo de cambio del momento. El BEA, además, realiza ajustes en este sentido.

⁹ A mediados de los años ochenta desde el BEA se empezó a insistir en los problemas que conllevaba que tanto la inversión directa estadounidense en el extranjero (USDIA) como las reservas de oro fueran medidas en función de su valor histórico cuando otras variables (como inversión en cartera o la inversión extranjera en Estados Unidos) lo era a precios corrientes. Ello infravaloraba las primeras series respecto a las segundas, sobreestimando el déficit observado en la balanza de pagos americana (Landefel y Lawson, 1991). En 1990, el BEA suspendió la publicación de estos datos hasta su revisión y desarrolló dos nuevos métodos de estimación que sólo se han aplicado a partir de los años ochenta para los totales anuales: 1) *Current-cost method*, que actualiza el valor de la inversión –aplicando un modelo de inventario standard para planta y equipos, índice de precios actual para terrenos y reevaluando inventarios de acuerdo a su coste de reemplazo–; y 2) *Market-value*, reestimando el valor de la participación a partir de su cotización en el mercado.

APÉNDICE 2.5

AYUDA ESTADOUNIDENSE AL SUR DE EUROPA, 1946-1975

A) Ayuda económica autorizada (préstamos y donaciones), 1946-1975 (millones de dólares, años fiscales)

Programa y duración / País	Post-War Relief 1946-48	Marshall Plan 1949-52	Mutual Security Act 1953-61	Foreign Assistance Act		TOTAL 1946-75	Total neto 1946-75	Porcentaje de donaciones sobre la ayuda total 1946-1975
				1962-65	1966-75			
España	0,0	52,8	914,1	52,8	22,4	1.023,7	794,5	67,1
Grecia	510,5	733,4	476,1	134,5	20,1	1.845,1	1.574,9	84,5
Italia	1.171,0	1.516,9	540,3	52,4	6,3	3.286,7	2.800,7	87,8
Portugal	0,0	51,2	27,5	43,8	52,2	174,9	102,8	40,1
Turquía	12,2	225,1	1.093,2	729,1	759,9	2.708,5	2.193,7	46,5
Yugoslavia	298,1	186,8	1.038,4	387,6	138,7	2.042,7	1.518,8	57,7
Sur de Europa	1.991,8	2.766,2	4.089,6	1.400,2	999,6	11.247,4	8.985,4	67,9
Europa	9.136,2	14.605,7	6.055,9	1.503,1	1.112,7	32.413,6	23.994,0	67,1
Porcentaje del sur de Europa sobre Europa	21,8	18,9	67,5	93,2	89,8	34,7	37,5	40,4
Todos los países	12.553,0	18.633,0	24.053,0	17.039,0	40.342,0	109.837,0	91.821,0	66,5
Porcentaje del sur de Europa sobre todos los países	15,8	14,9	17,0	8,2	2,5	10,0	9,8	10,5

Notas:

- Total neto: total menos desembolsos e intereses.
- Los créditos del Eximbank y del Ministerio de Agricultura (*Commodity Credit Corporation*) no están incluidos.
- En la fuente aparece desglosado anualmente entre 1966 y 1975, pero las cuantías no son relevantes. Hemos sumado a la partida de Europa las cifras de Grecia y Turquía, incluidas en Oriente Próximo en la fuente original.
- Toda la información proporcionada por las agencias estadounidenses en éste y el resto de los Apéndices hacen referencia a años fiscales, no años naturales. Luego 1946 hace referencia al periodo que va desde el 01/07/46 al 30/06/47.

Fuente: AID (1975).

B) Ayuda militar autorizada (préstamos y donaciones), 1946-1975 (millones de dólares, años fiscales)

Programa y duración / País	Post-War Relief 1946-48	Marshall Plan 1949-52	Mutual Security Act 1953-61	Foreign Assistance Act		TOTAL 1946-75	Total neto 1946-75
				1962-65	1966-75		
España	0,0	0,0	444,8	169,4	309,5	920,2	917,9
Grecia	198,4	356,0	878,7	457,3	905,5	2.794,9	2.772,5
Italia	0,0	210,4	1.880,2	433,3	21,5	2.545,3	2.545,0
Portugal	0,0	15,7	289,4	37,1	20,0	361,9	361,9
Turquía	68,8	256,8	1.587,7	811,2	1.853,0	4.576,4	4.568,9
Yugoslavia	0,0	74,3	647,2	1,4	0,0	722,8	721,4
Sur de Europa	267,2	913,2	5.728,0	1.909,7	3.109,5	11.921,5	11.887,6
Europa	267,2	2.652,6	14.122,1	2.865,3	3.172,8	23.080,0	22.854,6
Porcentaje del sur de Europa sobre Europa	100,0	34,4	40,6	66,6	98,0	51,7	52,0
Todos los países	481,0	3.320,0	24.243,0	8.564,0	3.697,1	73.253,0	71.291,0
Porcentaje del sur de Europa sobre todos los países	55,6	27,5	23,6	22,3	84,1	16,2	16,7

Fuente: AID (1975).

C) Créditos del Export-Import Bank, 1946-1975 (millones de dólares, años fiscales)

Programa y duración / País	Post-War Relief 1946-48	Marshall Plan 1949-52	Mutual Security Act 1953-61	Foreign Assistance Act		TOTAL 1946-75
				1962-65	1966-75	
España	0,0	0,0	114,4	138,2	1.131,4	1.384,0
Grecia	14,6	0,0	0,7	22,5	20,6	58,4
Italia	100,2	3,5	89,2	104,5	577,3	874,7
Portugal	0,0	0,0	0,0	32,2	86,6	118,8
Turquía	32,3	0,0	32,0	0,0	183,0	247,3
Yugoslavia	0,0	55,0	49,7	0,0	758,3	863,0
Sur de Europa	147,1	58,5	286,0	297,4	2.757,2	3.546,2
Europa	1.867,0	75,3	351,9	332,9	6.303,9	8931,0
Porcentaje del sur de Europa sobre Europa	7,9	77,7	81,3	89,3	43,7	39,7
Todos los países	2.091,0	898,0	3.628,0	1.302,0	18.259,0	26.178,0
Porcentaje del sur de Europa sobre todos los países	7,0	6,5	7,9	22,8	15,1	13,6

Fuente: AID (1975).

APÉNDICE 2.6

PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA. PROYECTOS DESARROLLADOS, 1957-1962 (millones de dólares y número de proyectos por actividad)

	Grecia		Italia		Portugal		España		Turquía		Yugoslavia		Sur de Europa	
	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos
Administración pública	760	11	75	1	0	0	467	19	3.549	30	905	5	5.756	66
Agricultura y recursos naturales	940	16	0	0	0	0	1.632	71	4.784	57	5.976	49	13.332	193
Asistencia técnica	362	5	213	3	9	1	1.678	6	4.620	6	1.387	6	8.269	27
Ayuda militar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción residencial	27	2	0	0	0	0	73	4	535	5	391	5	1.026	16
Educación	308	5	0	0	0	0	37	2	7.897	32	410	8	8.652	47
Industria y minería	396	12	0	0	0	0	1.951	87	7.103	62	6.356	72	15.806	233
Otros	10.196	8	0	0	0	0	189	7	630	10	906	7	11.921	32
Sanidad	74	1	0	0	0	0	0	0	366	4	645	7	1.085	12
Trabajo	356	14	402	3	0	0	0	0	749	20	0	0	1.507	37
Transporte	420	6	0	0	0	0	7.393	30	13.235	23	2.059	15	23.107	74
TOTAL	13.839	80	690	7	9	1	13.420	226	43.468	249	19.035	174	90.452	737
Financiados con fondos de la Contrapartida														
	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos	millones de dólares	número de proyectos
Administración pública	0	0	117	1	0	0	223	6	0	0	0	0	340	7
Agricultura y recursos naturales	5.980	1	16.080	3	0	0	79.827	35	2.111	1	59.642	4	163.640	44
Asistencia técnica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ayuda militar	4.067	3	9.039	1	0	0	0	0	75.944	4	0	0	89.050	8
Construcción residencial	3.249	3	0	0	0	0	0	0	0	0	5.617	1	8.866	4
Educación	3.863	3	13.672	4	0	0	4.818	2	0	0	14.710	1	37.063	10
Industria y minería	10.300	2	8.000	1	3.400	1	134.156	43	0	0	137.817	10	293.673	57
Otros	12.466	4	55.154	8	0	0	323	7	53.000	3	0	0	120.943	22
Sanidad	733	1	850	1	0	0	0	0	0	0	2.976	2	4.559	4
Trabajo	0	0	378	1	0	0	0	0	0	0	0	0	378	1
Transporte	27.823	12	4.875	1	0	0	64.079	12	0	0	105.902	6	202.679	31
TOTAL	68.481	29	108.165	21	3.400	1	283.426	105	131.055	8	326.664	24	921.191	188

Fuentes: ICA (1956-1961): *Counterpart Funds and ICA Foreign Currency Accounts*, NARA, RG 287, Entry S17.11, Box S944; ICA (1957-1962): *Counterpart Funds and ICA Foreign Currency Accounts*, NARA, RG 287, Entry S17.11, Box S945; y AID (1963).

APÉNDICE 2.7

EMPRESAS ESTADOUNIDENSES EN EL SUR DE EUROPA. DISTRIBUCIÓN POR SECTORES, c. 1950-1975

País	Alimenta- ción, agricultura y minería	Banca y seguros	Construc- ción	Consul- toría y publicidad	Química	Electró- nica	Maquinaria	Cine	Motor	Papel	Petróleo	Servicios públicos y comuni- caciones	Transporte	Comercio	Otros	Desco- nocado
1975																
España	11	27		40	63	15	43	6	13		26	6		13	61	
Grecia	12	15	3	32	35	11	29	4	4	5	13	2	8	3	19	
Italia	25	22	14	43	72	25	135	2	16	0	13	0	0	10	34	
Portugal	7	1	0	11	20	13	25	3	8	3	7	0	3	0	8	
Turquía	15	7	2	16	7	7	10	0	7	0	17	1	8	2	6	
1961/62																
España	4	7		6	17	4	13	8	3		22	5		3	14	
Grecia	3	2		1	2	0	4	0	0	1	2	1	5		5	7
Italia	4	6		9	32	6	23	4	0	1	7	0	4		12	20
Portugal	4	0		2	4	6	5	4	5	1	2	0	2		2	0
Turquía	6	1		2	4	5	3	0	3	0	18	0	2		4	3
1955/56																
España	2			1	1	0	3		3	0	1		1	0	3	3
Grecia	3			0	1	1	0		0	0	1		1	0	0	0
Italia	0			1	1	1	7		0	0	1		1	0	1	1
Portugal	0			0	1	0	2		2	0	2		1	0	0	0
Turquía	3			2	2	4	3		1	1	2		2	4	2	4
c. 1950																
España	7				5	4	8	7	5		7	1	6	5	10	
Grecia	2	1			2	0	1	0	1		1	2	2	0	3	
Portugal	4					2	6	4	3		3		2		2	
Turquía	6				2	1	3	0			1	0	1	2	10	
Yugoslavia	1					2	5	4			2	1	0	1	3	

Notas: la industria farmacéutica está incluida en la química. El material eléctrico en electrónica.

Fuentes: Juvenal (1955/56), (1961/62) y (1975); para datos de c. 1950, véanse las notas y fuentes del Cuadro 2.13 e informe de la embajada en Lisboa al Departamento de Estado de 17/01/51, NARA, RG59, DF 1950-54, Box 4394. Los datos españoles de transporte en 1961/62 y 1975 están incluidos en servicios públicos y telecomunicaciones. Véase el Capítulo 3 para las fuentes sobre las empresas americanas en España.

APÉNDICE 3.2

DEPENDENCIA COMERCIAL ESPAÑOLA DE ESTADOS UNIDOS EN VARIAS FECHAS

A) Principales importaciones de Estados Unidos como porcentaje de las importaciones del sector

Producto	1913	1929	1935	1950	1964	1975
Aceites	-	-	-	-	49,35	20,68
Algodón	61,00	24,00	58,81	52,34	-	19,03
Aparatos de ciencias y de artes	-	-	29,90	29,78	-	21,55
Automóviles y sus piezas	-	-	30,71	30,26	10,66	10,46
Caucho sin labrar	-	-	20,94	-	-	-
Cereales	-	-	-	10,53	48,1	68,19
Cobre y latón y sus manufacturas	11,00*	-	13,50	-	-	-
Combustibles minerales	-	-	51,41	7,39	8,64	4,49
Grasas y otros productos animales	-	-	10,27	20,32	-	-
Hierro y acero y sus manufacturas	-	16,00	7,36	12,55	13,08	18,84
Maderas y sus manufacturas	8,00	-	21,18	-	-	7,93
Maquinaria	9,00	31,00	14,81	10,78	16,75	23,01
Material eléctrico	-	-	25,20	10,91	15,29	13,05
Materias para fabricación papel	-	-	-	-	-	24,64
Minerales	-	-	18,09	-	-	-
Papel y cartón	-	-	-	-	-	19,49
Productos fotográficos y cinematográficos	-	-	-	-	-	32,53
Productos químicos	-	-	6,94	11,56	22,40	16,5
Residuos industrias alimenticias, alimentos para animales	-	-	-	-	63,47	-
Semillas y plantas industriales	-	-	-	-	37,64	61,26
Tabaco	-	-	5,36	-	37,10	34,33
Transporte aéreo	-	-	-	58,42	-	82,09

Notas:

- * Metales y sus manufacturas según clasificación seguida ese año.
- En blanco cuando la importancia del producto en el total es residual.
- En 1975, la rúbrica productos químicos engloba química orgánica, productos diversos de las industrias químicas y plásticos, éteres y resinas artificiales. En 1964, química orgánica y plásticos, éteres y resinas artificiales. En 1950, cereales pasa a aglutinar granos, legumbres y harinas.

Fuente: *Estadísticas del Comercio Exterior de España*, (1913), (1929), (1935), (1950), (1964) y (1975).

B) Principales exportaciones a Estados Unidos como porcentaje de las exportaciones del sector

Producto	1935	1950	1964	1975
Aceite de oliva	24,81	-	-	-
Aceite, alcohol y bebidas alcohólicas	5,25	22,41	-	-
Algodón	-	-	10,64	-
Artículos de librería y Artes Gráficas	-	-	9,25	13,59
Calzado	-	-	47,11	53,42
Caucho y manufacturas	-	9,27	-	24,04
Coloniales y especias	30,95	20,36	-	-
Conservas	16,69	51,35	34	29,65
Corcho y sus manufacturas	13,76	-	-	-
Frutas secas	16,34	-	-	-
Grasas y aceites	-	-	13,38	-
Lana	-	92,05	-	-
Los demás metales y sus aleaciones	-	18,82	-	-
Manufacturas de cuero	8,75	-	14,63	29,56
Manufacturas diversas de metales comunes	-	-	52,95	-
Maquinaria	-	-	10,14	5,79
Materias para fabricar papel (excepto pasta de madera)	86,46	-	-	-
Minerales	11,11	12,04	-	-
Muebles	-	-	45,88	-
Oro, plata y platino	-	93,40	-	-
Prendas de vestir y accesorios	-	-	49,32	-
Productos químicos y farmacéuticos	15,33	10,42	25,82	-
Sal, azufre, tierras y piedras, yesos, cales y cementos	-	-	13,38	10,91
Zinc	-	-	-	73,37

Notas:

- En 1913 y 1929 la clasificación es muy distinta a los años posteriores, de ahí que estos años no estén incluidos en el cuadro. Los principales productos en 1913 eran alimentos (29%), metales y sus manufacturas (54%) y madera y sus manufacturas (13%). En 1929, maderas y otras materias vegetales empleadas en la industria (35%) y alimentos y bebidas (43%).
- Productos químicos en 1935 incluye abonos químicos y en 1950 química inorgánica.
- En 1935 vinos está dentro de aceite, alcohol y bebidas alcohólicas.
- El término conservas hace referencia en 1964 a preparados de carnes, preparados de legumbres y hortalizas; en 1975 preparados de legumbres y hortalizas; y en 1950 varios (conservas y dulces).

Fuente: *Estadísticas del Comercio Exterior de España* (1913), (1929), (1935), (1950), (1964) y (1975).

APÉNDICE 3.3

INVERSIÓN DIRECTA ESTADOUNIDENSE ACUMULADA EN ESPAÑA. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL, 1918-1975

Año	Total BEA	Variación anual	Total SCB	Entrada de capital	Beneficios reinvertidos	Petróleo	Industria	Transporte, comunic. y servicios públicos	Comercio	Otros
1918	3,30	-	3,3	-	-	-	-	-	-	-
1929	72,23	68,93	72,23	-	-	11,74	17,22	0,00	5,58	65,46
1930	91,48	19,25	91,48	-	-	-	-	-	-	-
1933	67,00	-24,48	67,00	-	-	-	-	-	-	-
1936	80,53	13,53	80,53	-	-	1,70	20,28	0,00	1,79	76,23
1940	73,40	-7,13	73,40	-	-	-	-	-	-	-
1943	124,30	50,90	124,30	-	-	1,37	14,08	72,16	4,67	6,92
1946	-	-	-	1,00	-	-	-	-	-	-
1947	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-
1948	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-
1949	27,00	-97,30	27,00	14,00	-	-	-	-	-	-
1950	30,70	3,70	30,70	2,00	-	18,24	49,84	a	7,49	16,29
1951	36,00	5,30	32,00	2,00	-	-	-	-	-	-
1952	40,00	4,00	35,00	1,00	2,00	-	-	-	-	-
1953	45,00	5,00	40,00	3,00	2,00	-	-	-	-	-
1954	50,00	5,00	50,00	3,00	2,00	30,00	40,00	a	8,00	18,00
1955	58,00	8,00	58,00	4,00	4,00	31,03	36,21	a	6,90	18,97
1956	62,00	4,00	62,00	1,00	2,00	30,65	33,87	a	6,45	22,58
1957	44,00	-18,00	44,00	b	3,00	31,82	38,64	4,55	15,91	4,55
1958	48,00	4,00	48,00	b	3,00	27,08	43,75	6,25	14,58	a
1959	53,00	5,00	53,00	1,00	4,00	30,19	47,17	5,66	13,21	a
1960	59,00	6,00	59,00	2,00	4,00	28,81	45,76	5,08	13,56	6,78
1961	74,00	15,00	68,00	8,00	5,00	30,88	42,65	5,88	16,18	5,88
1962	90,00	16,00	85,00	9,00	4,00	31,76	42,35	4,71	16,47	4,71
1963	155,00	65,00	155,00	28,00	6,00	25,81	53,55	2,58	13,55	4,52
1964	196,00	41,00	193,00	35,00	4,00	26,94	50,26	2,07	16,58	5,18
1965	275,00	79,00	275,00	54,00	17,00	23,27	51,64	2,18	16,36	6,18
1966	373,00	98,00	373,00	114,00	16,00	24,40	53,35	a	a	6,97
1967	442,00	69,00	480,00	69,00	-2,00	19,38	53,54	2,08	19,58	5,63
1968	544,00	102,00	582,00	102,00	3,00	23,20	52,58	2,23	17,18	4,98
1969	558,00	14,00	577,00	9,00	20,00	20,10	51,13	1,39	20,80	6,59
1970	969,00	411,00	737,00	138,00	17,00	19,00	51,83	0,00	0,00	29,17
1971	769,00	-200,00	778,00	73,00	11,00	16,71	54,11	0,00	0,00	29,43
1972	901,00	132,00	910,00	141,00	68,00	16,48	53,19	0,00	0,00	30,33
1973	982,00	81,00	982,00	73,00	104,00	8,86	58,15	0,92	13,03	a
1974	1.395,00	413,00	1.354,00	417,00	150,00	15,51	54,28	0,74	12,41	a
1975	1.763,00	368,00	1.763,00	365,00	126,00	14,24	56,72	0,62	11,97	a

Notas: (a) incluido en el total; (b) menos de 50.000 dólares. Los datos sobre inversión directa acumulada corresponden a los revisados por el *Bureau of Economic Analysis* (BEA) a partir del censo de 1966. De forma desagregada por sectores sólo están disponibles a partir de 1982, de ahí que los datos por sectores correspondan a los publicados anualmente por en el *Survey of Current Business* (SCB, total en columna 3), sin actualizar en función de los datos obtenidos en nuevos censos (véase Apéndice 2.4). Por como están contruidos estos datos, su variación anual incluye, además de las entradas de capital, ajustes sobre la valoración del stock existente (revaloración de activos, cambios en el tipo de cambio o la contabilidad, por ejemplo). Por esa razón se han añadido los datos sobre entradas de capital. Éstas incluyen, a su vez, participaciones en el capital, deudas entre matriz y filial y beneficios reinvertidos. Estos últimos son beneficios no distribuidos una vez descontados los impuestos a pagar en el país receptor, luego pueden estar bloqueados y no haberse realmente reinvertido. Nótese que las fuentes españolas sobre entrada de capitales

extranjeros no incluyen estas dos últimas rúbricas. Al igual que los datos sobre el valor de la inversión, el resto de las series han sido revisadas por BEA desde 1966, pero no a nivel sectorial.

Fuentes: Dickens (1930), p. 10, para 1929; Dickens (1931), p. 10 y *Historical Statistics of the US*, vol. 2, pp. 870-871, para 1930; Dickens (1938), p. 9, y *Historical Statistics of the US*, vol. 2, pp. 870-871, para 1936; Zoller y Naumann (1943), p. 74, para 1940; Zettler y Cutler (1952), p. 8, para 1929, 1936 y 1943; Pifer y Cutler (1960), p. 89, para 1943; Pizer y Cutler (1954), p. 11, para 1949 y 1951-1952; Pizer y Cutler (1954), p. 11, y Pizer y Cutler (1956) para 1953; US Department of Commerce (1953), p. 44, y *Historical Statistics of the US*, vol. 2, pp. 870-871, para 1950; Pizer y Cutler (1956), p. 19, para 1954; Pizer y Cutler (1956), p. 19, y Pizer y Cutler (1958) para 1955; Pizer y Cutler (1958), p. 18, para 1956; Pizer y Cutler (1960), pp. 89-92, para 1957-1959; Pizer y Cutler (1962), p. 22, para 1960; Pizer y Cutler (1962), p. 22, y Pizer y Cutler (1963), p. 18, para 1961; Pizer y Cutler (1964), p. 10, para 1962; Pizer y Cutler (1965), p. 24, para 1963; Pizer and Cutler (1966), p. 34, para 1964; Lederer y Cutler (1967), p. 42, para 1965; página web de la BEA para 1966-1975 (<http://www.bea.gov/international/index.htm>, última consulta 07/10/07).

APÉNDICE 3.4

EMPRESAS ESTADOUNIDENSES CON INVERSIONES EN ESPAÑA EN 1930¹

Sector	Número de empresas de EE.UU.	Número de empresas españolas ²	Empresa estadounidense ³
CINE	6	6	Fox Brothers International, Fox Film Corp. of New York (1924), Universal Pictures (Hispano American Films, 1922), Metro-Goldwyn Meyer (1928), Paramount Films (1927) y The United Artists (1935)
COMERCIO	2	2	American Export Lines (1936) y <i>Esteve Comercial</i> (<i>Comercial Esteve</i> , 1921)
INDUSTRIA	46	47	
Alimentación	4	4	Armour & Company (Productos de Carne, 1921), <i>Coca Cola</i> (<i>Cía. Coca Cola de España</i> , 1930), H.J. Heinz of Pittsburgh (1904) y Orange Crush
Industria del motor	9	9	Chicago Pneumatic Tool, Compañía Española de Neumáticos Fisk, Firestone Tire & Rubber (Firestone Hispania, 1932), Ford Motor (Motor Ibérica, 1920), General Motors (General Motors Peninsular, 1925), Goodyear (Española de Neumáticos y Caucho Goodyear, 1916), Graham-Paige Motors, International Harvester (Compañía Internacional de Maquinaria Agrícola, 1926) y The United States Rubber
Maquinaria	19	20	American Radiator (<i>Compañía de Radiadores</i> , 1920; Radiadores Roca, 1929), Bourrough Adding Machine, <i>Felt & Tarrant</i> (1920), <i>General Railway Signal</i> (1930), Hispano American Castonorge, The Koehring Machinery, Hobart Manufacturing, <i>The Hoffman Pressing Machine</i> (1930), Ingersoll-Rand (1913), Mergenthaler Linotype, Munroe Calculating Machine, The National Cash Register (1936), Remington Typewriter, Royal Typewriter (<i>Royal Trust Mecanográfico</i> , 1927), Singer Sewing Machines (1873), Steel Equipment, Underwood Typewriter, United Shoe Machinery (Unión de Maquinaria para el Calzado, 1917) y Worthington Pump ⁴ (Bombas y Maquinaria Worthington, 1895)
Material eléctrico	4	4	<i>International General Electric</i> (<i>General Eléctrica Española</i> , 1929), International Standard Electric (1925, grupo International Telephone and Telegraph), Western Electric (1929) y <i>Westinghouse</i> (<i>Constructora Nacional de Maquinaria Eléctrica</i> , 1930)
Química	10	10	American Cyanamid (Fumigadores Químicos, 1925; <i>Fumigaciones Sanitarias</i> , 1930), Boston Blacking (luego Compañía de Tintas Boston), Dearborn Chemical, Denver Chemical Manufacturing, Eastman Kodak (1913), Gillette, <i>Stauffer Chemical</i> (<i>Cía. Azufrera del Noroeste de España</i> , 1923), <i>Union Sulphur</i> (<i>Unión Azufrera</i> , 1919), <i>United Shoe Machinery</i> (<i>Compañía de Tintas Boston</i> , 1923) y Warner (<i>Laboratorio y Comercio Substancia</i> , 1929)
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	11	11	Armstrong Cork (1876/1916), Crown Cork (1912) ⁴ , Robert F. Bevan and Edward J. Norton (Bevan, 1876/1923), Frank W. Cannaday, Habana Tobacco, MacAndrews and Forbes (1919), <i>Meyer</i> (<i>Yutera Española</i> , 1926), <i>Nogués</i> (<i>Manufacturas Nogués</i> , 1925), Orange Crush, Rey del Mundo Cigar, United Fruit (Fyffes) y C.K. Williams (Óxidos Rojos, 1921).
PETRÓLEO	7	8	Atlantic Refining (1923), Bedford Petroleum, <i>Gulf Oil</i> (<i>SA de Lubricantes</i> , 1903), <i>Shell</i> (<i>Sociedad Petrolífera Española</i> , 1921), <i>Standard Oil</i> (1920), The Texas Company (1935) y Vacuum Oil Company of New York (Vucuum Oil SAE, 1913/1917; Vacuum Oil Co. of Canary Islands, 1916/1917)

Sector	Número de empresas de EE.UU.	Número de empresas españolas ²	Empresa estadounidense ³
SEGUROS Y FINANZAS	8	8	The American and Overseas Investing Corp., Commercial Investment Trust Co. (antes Motor Dealers Credit Corporation), <i>The Equitable Life</i> (1876/1882), <i>The Guardian Life</i> (1880/1908), Kemsley Millbourn Acceptance Corp., International Banking Corp., <i>International Telephone and Telegraph</i> (ITT de España, 1924) y Edward T. Robertson & Son
SERVICIOS PÚBLICOS	5	10	The Barrett Company (Compañía Vizcaína de Obras Públicas SA), Central Public Service Corp. of Chicago (Compañía Eléctrica e Industrial de Tenerife, 1929; Gas Works, 1929; Compañía Insular Colonial de Electricidad y Riegos of Las Palmas, 1927; Société d'Electricité de las Palmas, 1929; Compañía de Tranvías de Las Palmas, 1929); <i>Consolidated Electric and Gas</i> (Gas y Electricidad 1858/1927; <i>Unión Eléctrica de Canarias</i> , 1930), United Utilities and Service Corp. of Philadelphia y Warren Brothers Co. (Pavimentos Warranite Bitulithic SA, 1927)
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	2	3	International Telephone and Telegraph (Compañía Telefónica Nacional de España, 1924; <i>Cía. Intercontinental Radio Telegráfica Española</i> , 1929) y Tampa InterOcean Steamship Co. (Agencia Marítima Norteamericana, 1922).
OTROS ⁵	9	9	<i>Dun & Bradstreet</i> (1903), Conklin Pen Co., Baker Kellog & Co., Henry Clay & Bock, Mack Truck, Kalamazoo Loose Leaf Book, Delco Lights Products, White Truck y Gardner Denver Drill
TOTAL EMPRESAS ⁶	93	104	

Notas:

¹ Algunas empresas que figuran en esta relación, elaborada por la embajada estadounidense en España en Junio de 1931, se constituyeron, según las fuentes españolas, posteriormente (véanse fuentes). Así sucede en los casos de American Export Lines, Firestone, National Cash Register, The Texas Company y United Artists. Suponemos que, aunque la sociedad anónima correspondiente se fundara en dicha fecha, contaban con operaciones en el país en el momento de realización del estudio por parte de la embajada. Aparecen en cursiva aquellas empresas que no figuraban en el informe de la embajada pero que, de acuerdo a información posterior (véanse Apéndices 3.4 y 3.5) ya estaba operando en España en esta fecha.

² Número de empresas españolas con alguna participación de las estadounidenses.

³ Cuando el nombre de la empresa española en la que participa difiere del nombre de la compañía estadounidense, el primero se indica entre paréntesis, así como el año de fundación cuando ha sido posible. Véanse las notas del Apéndice 3.4 para aquellos casos en los que aparecen dos fechas distintas.

⁴ Véanse las notas del Apéndice 3.5 en relación a estas empresas.

⁵ Aquí se incluyen también aquellas empresas cuya actividad se desconoce.

⁶ Nótese que dos empresas (International Telephone and Telegraph y United Shoe Corporation) operaban en tres y dos sectores distintos, respectivamente. Luego el total de empresas estadounidenses no coincide con la suma de empresas estadounidenses en cada sector.

Fuentes: Las empresas estadounidenses en informe de I. Laughlin al secretario de Estado de 29/06/1931, National Archives and Records Administration (NARA), Record Group (RG) 59, Decimal File (DF) 1930-39, Box 5105, Report 811.503152/10; y Box 6474, Report 852.75/22. Las fechas de constitución de las españolas en *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas* (1931) y (1942/43).

APÉNDICE 3.5

EMPRESAS ESTADOUNIDENSES CON INVERSIONES EN ESPAÑA c. 1943

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución	Tipo de filial ¹	Capital de EE.UU. (%)	Otros accionistas relevantes	Valor inicial de la inversión estadounidense (pesetas) ²	Valor actualizado de la inversión estadounidense ³ (pesetas)	Cambios entre 1930 y 1943	Cambios entre 1944 y 1951
CINE (8/8)⁴									
Columbia Pictures Corp	Columbia Films S.A.	1935	C	100	-	642,00	3.295.417,00	Sin cambios	Sin cambios
Loew's International Corp.	Metro-Goldwyn-Meyer	1928	C	100	-	-	-	Sin cambios	Sin cambios
Paramount Films	Paramount Films de España	1927	C	100	-	-	-	Entre 1941 y 1952 la filial permanece cerrada	
RKO Radio Pictures	Radio Films SAE	1934	C	100	-	-	-	Sin cambios	Sin cambios
Twentieth Century-Fox Film Corp.	Hispano Fox Film SA	1924	C	100	-	13.577.156,00	12.464.377,14	Sin cambios	Sin cambios
United Artists Corp.	Los Artistas Asociados	1935 (1930)	C	100	-	3.329.035,45	1.526.650,56	Sin cambios	En 1945 vende filial
Universal Pictures Co.	Hispano American – Universal Films Española, SA	1922	C	100	-	8.880.200,00	5.459.899,00	Sin cambios	Sin cambios
Warner Bros Pictures Inc.	Warner Bros First National Films SAE	1932	C	100	-	252.015,00	4.227.128,00	Sin cambios	Sin cambios
COMERCIO (4/4)									
Bonin Armstrong	Comercial Bonin	1932	-	10	-	-	-	-	-
Caragol, Manuel	Industrias Yubena	1943	-	25	-	-	-	-	-
Esteve Comercial Corp.	Comercial Esteve SA	1921	-	50	-	-	-	-	-
Klein, Max H.	Max H. Klein Co.	1935	-	100	-	-	-	-	-
INDUSTRIA (35/43)									
Alimentación (4/4)									
Armour & Co.	Productos de Carne	1921	F	(95)	-	-	-	-	-
Coca Cola Export Corp.	Cía. Coca Cola de España	1930	C	100	-	141,00	673,00	Inoperativa entre 1936 y 1951	En 1951 el capital americano se reduce al 76%
H.J. Heinz Co.	H.J. Heinz Co., SL	1904	F	100	-	3.042.446,00	2.576.596,00	-	-
Orange Crush	n.d.	-	n.d.	-	-	-	-	-	-

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución	Tipo de filial ¹	Capital de EE.UU. (%)	Otros accionistas relevantes	Valor inicial de la inversión estadounidense (pesetas) ²	Valor actualizado de la inversión estadounidense ³ (pesetas)	Cambios entre 1930 y 1943	Cambios entre 1944 y 1951
Industria del motor (5/5)									
The Firestone Tire & Rubber Co.	Firestone Hispania SA	1932 (1930)	F	25	Banco Urquijo	15.893.035,50	48.700.578,00	-	Sin cambios
Ford Motor Company ⁵	Ford Motor Ibérica	1920	C	60	Eusebio Güell (conde de Güell), José M. ^a de Hoyos (marqués de Hoyos), Luis Riera y Soler, Antonio García Munté, Claudio López Bru, Arturo Mas Sardá y George Jenkins	25.196.290,20	8.152.509,00	-	En 1950 vende su participación al INI
General Motors Corp.	General Motors Peninsular	1925	C	100	-	3.406.000,00	5.951.000,00	En liquidación desde la guerra civil	
The Goodyear Tire & Rubber Co.	Cía Española de Neumáticos y Caucho Goodyear	1916	C	100	-	-	1.480.911,00	-	No aparece en 1951
International Harvester Co.	Cía. Internacional de Máquinas Agrícolas	1926	C	100	-	1.474.725,00	797.156,00	-	Sin cambios
Maquinaria (12/14)									
American Radiator	Cía. de Radiadores	1920	F	100	-	437,00	341.262,00	-	Adquirida en 1948 por la familia Roca-Soler
American Radiator & Standard Sanitary Corp.	Cía. Roca Radiadores SA	1929	F	51	Familia Roca-Soler (49%)	5.508.000,00	7.758.967,11	Desde 1942 está intentando vender su participación, pero Tesoro estadounidense no lo autoriza	Participación americana adquirida por socios españoles en 1944
Felt & Tarrant	Felt and Tarrant	1920	n.d.	-	-	-	27.087,00	-	No aparece en 1951
General Railway Signal Co.	General Railway Signal Ibérica SA Española	1930	F	100	-	120.379,00	121.444,44	-	No aparece en 1951

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución	Tipo de filial ¹	Capital de EE.UU. (%)	Otros accionistas relevantes	Valor inicial de la inversión estadounidense (pesetas) ²	Valor actualizado de la inversión estadounidense ³ (pesetas)	Cambios entre 1930 y 1943	Cambios entre 1944 y 1951
<i>Maquinaria (cont.)</i>									
The Hoffman Pressing Machine Corp.	The Hoffman Pressing Machine Corp.	1930	C	n.a.	-	n.a.	321.417,00	-	No aparece en 1951
Ingersoll-Rand	Cía. Ingersoll Rand SA	1913	C	100	-	2.759.571,00	641.412,00	-	No aparece en 1951
<i>International Business Machines</i>	Máquinas Comerciales Watson	1941	C	80	-	-	-	-	Sin cambios
The National Cash Register	Cajas Registradoras National	1936 (1930)	C	100	-	4.089,00	5.251.166,00	-	Sin cambios
<i>Prest-O-Little Battery Co.</i>	Acumuladores Eléctricos SA	1933	n.d.	(10)	-	-	-	-	-
<i>Royal Typewriter</i>	Royal Trust Mecnográfico	1927	n.d.	(100)	-	-	-	-	-
<i>Singer Sewing Machines</i>	Compañía Singer de Máquinas de Coser	1873	C	100	-	-	-	-	-
<i>United Shoe Corp.</i>	Unión de Maquinaria para el Calzado	1917 ⁶	n.d.	95	José Aubert (5%)	-	-	-	-
Worthington Pump and Machinery Corp.	Bombas y Construcciones Mecánicas Worthington SA	1933	C+F	75,5 ⁷	Banco Central (24.5%)	2.754.185,60	1.735.183,44	-	Capital estadounidense se reduce al 35,4%
<i>Worthington Pump and Machinery Corp.</i>	<i>Bombas y Maquinaria Worthington</i> ⁸	1895	C+F	-	Banco Urquijo	-	-	-	-
Material eléctrico (6/9)									
Esab Welding Corp	Esab Ibérica S.A.	-	F	97	-	-	679.000,00	-	No aparece en 1951
Intercontinental industries (a través de Philips Ibérica SAE)	J. Solet y Cía	-	C	60	Alfredo Alonso (40%)	105,00	1.166,67	-	No aparece en 1951
	Alfredo Alonso y Cía, S.L.	1934	C	55	Alfredo Alonso (45%)	99,55	1.111,11	-	No aparece en 1951
	La Calle y Cía, SL	1934	C	50	Luis La Calle (50%)	115.000,00	1.277.777,78	-	No aparece en 1951
	Garin y Cía SL	1936	C	50	Alfredo Alonso (50%)	-	50.000,00	-	No aparece en 1951

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución	Tipo de filial ¹	Capital de EE.UU. (%)	Otros accionistas relevantes	Valor inicial de la inversión estadounidense (pesetas) ²	Valor actualizado de la inversión estadounidense ³ (pesetas)	Cambios entre 1930 y 1943	Cambios entre 1944 y 1951
<i>Material eléctrico (cont.)</i>									
International General Electric Co. ⁹	General Eléctrica Española, SA	1929	F	49,99	Société Générale de Constructions Electriques et Mécaniques (Alstom, 50,01%) ¹⁰	12.405.767,50	7.407.478,00	52,96% capital estadounidenses hasta 1941	Sin cambios
International Standard Electric Corp. (grupo International Telephone and Telegraph)	Standard Eléctrica SA	1926	F	82	Alberto Pirelli (10%) y Banco Urquijo	21.398.038,58	32.260.670,00	-	Capital estadounidense se reduce al 75,7%
Western Electric Company	Western Electric Co. of Spain	1929	C	100	-	-	1.980.617,00	-	-
Westinghouse Electric International	Constructora Nacional de Maquinaria Eléctrica	1930	F	(40)	Julio Arteche y J. de Aymerich	-	-	-	-
Metales (1/1)									
Meyer	El Corindón Español SA	1940	-	-	-	-	-	-	-
Química (8/10)									
American Cyanamid	Fumigaciones Sanitarias SA	1930	F	15	-	-	263.282,00	-	No aparece en 1951
	Fumigadores Químicos SA (a través de Fumigaciones Sanitarias)	1925	F	100	-	4.658.503,00	1.563.153,00	-	No aparece en 1951
	Fumigadores Sanitarios SA	1930	C	100	-	347.117,90	169.675,00	-	No aparece en 1951
Arden Investing Co.	Elizabeth Arden SAE	1940	F	100	-	1.256,00	954.033,00	-	Cierra en 1949
Eastman Kodak	Kodak	1913	C	100	-	-	-	-	Sin cambios
Ohio Bras. Co. Of Mansfield	Omnium Ibérico Industrial	-	n.d.	-	-	-	-	-	No aparece en 1951
Stauffer Chemical Co.	Cía. Azufrera del Noroest de España	1923	F	66,66	Juan F. Fernández Celaya (33,33 %)	911,00	2.050.258,00	-	Capital estadounidense se aumenta hasta el 100%

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución	Tipo de filial ¹	Capital de EE.UU. (%)	Otros accionistas relevantes	Valor inicial de la inversión estadounidense (pesetas) ²	Valor actualizado de la inversión estadounidense ³ (pesetas)	Cambios entre 1930 y 1943	Cambios entre 1944 y 1951
<i>Química (cont.)</i>									
United Shoe Corp.	Cía. de Tintas Boston / Bostik	1923	F	100	Arturo J. Serra Serramalera, Juan Terris Guitart y José Aubert Urroz	44,00	480.720,00	Socios españoles 1,5% capital en septiembre de 1943	Capital estadounidense se reduce al 95%
Union Sulphur	Unión Azufrera S.A.	1919	F	66,66	Juan Fernández de Celaya (33,33%)	-	-	-	Capital estadounidense se aumenta hasta el 100%
<i>Warner</i>	Laboratorio y Comercio Substancia	1929	F	25	Socios españoles (75%)	-	-	100% capital estadounidense hasta 1936, cuando se reduce al 97%, y 1940, cuando queda en un 25%	Sin cambios
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS (8/9)									
Armstrong Cork Co.	Manufacturas de Corcho Armstrong + Trefinos SA	1876 / 1916 ¹¹	F	100	-	30.658.948,00	25.866.737,00	-	Sin cambios
Crown Cork (a través de Foreign Manufacturers Finance Corp.) ¹²	Hijos de H.A. Bender, SA	1927	F	100	-	1.414.912,00	479.818,00	-	No aparece en 1951
<i>Leghorn Trading Co.</i>	Olivarera Peninsular	1931	C	(73)	-	-	-	-	Sin cambios
MacAndrews & Forbes Co.	MacAndrews & Forbes Co.	1919	C	n.a.	-	331.955,00	-	En liquidación desde 1940	Liquidada
<i>Meyer</i>	Industrias Abrasivas	1935	n.d.	(47,2)	-	-	-	-	-
<i>Meyer</i>	Yutera Española SA	1926	n.d.	(43,8)	-	-	-	-	-
<i>Nogués</i>	Manufacturas Nogués SA	1925	n.d.	-	-	-	-	-	-
<i>Norton, Edward</i>	Bevan SA	1876/1923	C	(88)	-	-	-	-	-
<i>Williams & Co.</i>	Óxidos Rojos de Málaga	1921	n.d.	(45)	Agustín Pérez	-	-	-	-

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución	Tipo de filial ¹	Capital de EE.UU. (%)	Otros accionistas relevantes	Valor inicial de la inversión estadounidense (pesetas) ²	Valor actualizado de la inversión estadounidense ³ (pesetas)	Cambios entre 1930 y 1943	Cambios entre 1944 y 1951
PETRÓLEO (7/9)									
Atlantic Refining	Atlantic Refining Co.	1923	C	100	-	2.480.644,00	2.299.227,00	-	-
Atlantic Refining Co. of North Africa	Atlantic North Africa Co.	1932	C	100	-	671.500,00	465.660,00	-	-
Gulf Oil	SA de Lubricantes	1903	C	100	-	-	-	-	-
Shell ¹³	Sociedad Petrolífera Española	1921	C	100	-	-	-	-	-
Socony-Vacuum Oil Co. Inc.	Vacuum Oil Co. SAE	1913/1917 ¹⁴	C	100	-	-	-	-	-
Socony-Vacuum Oil Co. Inc.	Vacuum Oil Co. Of Canary Islands SA	1916/1917 ¹⁴	C	100	-	-	-	-	-
Socony-Vacuum Oil Co. (through Socony-Vacuum Oil SAE)	Cía de Investigación y Explotaciones Petrolíferas S.A.	1940	C	50	CEPSA (50%)	-	750.000,00	-	Capital americano se reduce al 25% en 1944 según nueva ley minera.
Standard Oil	Standard Oil Co.	1920	C	100	-	-	-	-	-
The Texas Co.	The Texas Co.	1935	C	100	-	-	-	-	-
SEGUROS Y FINANZAS (3/3)									
The Equitable Life	The Equitable Life Insurance Society of the US	1876/1882 ¹⁵	-	100	-	12.898,00	6.268.820,00	-	No aparece en 1951
The Guardian Life Insurance Co. of America	The Guardian Life Insurance Co. of America	1880/1908 ¹⁵	-	100	-	419.622,00	-31.688,89	-	No aparece en 1951
International Telephone and Telegraph	ITT de España	1924	-	100	-	85.544.309,00	90.503.097,00	-	-
SERVICIOS PÚBLICOS (1/2)									
Consolidated Electric and Gas	Gas y Electricidad SA	1858/1927	-	100	-	49.756.614,00	25.315.465,00	-	Empresa española vendida al INI en 1944
	Unión Eléctrica de Canarias, SA	1930	-	97	-	-	-	-	-

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución	Tipo de filial ¹	Capital de EE.UU. (%)	Otros accionistas relevantes	Valor inicial de la inversión estadounidense (pesetas) ²	Valor actualizado de la inversión estadounidense ³ (pesetas)	Cambios entre 1930 y 1943	Cambios entre 1944 y 1951
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES (4/6)									
American Export Lines, Inc.	John F. Geban	1936 (1930)	-	100	-	43.988,00	34.458,00	-	-
García & Díaz	Cía Española de Navegación Marítima	1932	-	25	José M.Menezo y Joaquín Hevia (37,5% each)	4.010,00	2.589.361,00	-	No aparece en 1951
International Telephone and Telegraph	Cía. Intercontinental Radio Telegráfica Española	1929	-	100	-	-	2.355,56	Inactiva	Sin cambios
	Cía. Radio Aérea Marítima Española	1931	-	100	-	2.200.330,00	1.316.714,00	-	Sin cambios
	Compañía Telefónica Nacional de España	1924	-	79,74	Banco Urquijo	1.022.782.791,00	460.791.886,00	-	Nacionalizada en 1945
Lykes Bros Steamship Co. ¹⁶	Agencia Marítima Hispano Americana	1922	-	100	-	187,00	17,64	-	-
OTROS (1/1)									
Dun & Bradstreet Inc.	Dun & Bradstreet, Inc.	1903	-	100	-	225.435,00	225.435,10	-	-
TOTAL (pesetas)						1.321.673.333,00	776.758.048,77		
TOTAL (USD) ¹⁷						118.950.599,87	69.908.224,39		
TOTAL (número de empresas): 68/85 ¹⁸									

Notas: (n.d.) Información no proporcionada por la empresa. En el caso de aquellas empresas que operaban en 1930 según la información recogida en el Apéndice 3.4, pero cuya fecha de constitución es posterior (véanse las notas del Apéndice 3.4), se ha añadido (1930) junto con la fecha de su constitución. En los otros casos donde aparecen dos fechas, la posterior hace referencia a la constitución como sociedad anónima, mientras que la más antigua indica desde cuándo se cuenta con una sucursal en el país. Aparecen en cursiva aquellas empresas que no figuraban en la encuesta que sirve de base de este apéndice, pero que, de acuerdo a información posterior (Apéndices 3.5 y 3.6), ya estaban operando en España en 1943. Los datos sobre participación estadounidense en el capital figuran entre paréntesis cuando los hemos tomado de la información para 1951 (para los otros casos véase fuentes) y, en consecuencia, no se han tenido en cuenta en la elaboración del Cuadro 3.4.

¹ Excepto empresas de servicios. (C) filial comercial; (F) filial con algún tipo de actividad de fabricación, ensamblaje o transformación.

² Valor contable (*book value*) de la inversión estadounidense (normalmente precio de adquisición). Véase el Apéndice 2.4 para una explicación detallada sobre esta cuestión.

³ Recoge el valor de la inversión realizada según la contabilidad de las empresas españolas en las que participan las estadounidenses. Aunque no se especifica, es de suponer que se refiere al valor de tal inversión en la fecha de realización del estudio del que provienen estos datos (1943).

⁴ Entre paréntesis, número de empresas estadounidenses y número de empresas españolas en las que tienen participación por sectores.

⁵ 100% estadounidense hasta 1928. También algunas tareas de ensamblaje.

⁶ La compañía estadounidense contaba con una delegación en España desde 1906 (Miranda, 2004, p. 652).

⁷ 24,5% a través de Bombas y Maquinaria Worthington.

⁸ Esta filial, creada junto con el grupo Urquijo, no aparece en el informe estadounidense. Desconocemos el resto de los datos, pero parece que operaba en España desde 1895. Información a partir del Fondo Histótico del Banco Urquijo (FHB), Worthington SA, *Memoria Annual* (1943); y Archivo General de la Administración (AGA) (13)1.06 71/6699, Expediente 48355.

⁹ En 1931 General Electric, la alemana AEG y la francesa Thomson Houston llegaron a un acuerdo internacional por el que se cruzaron participaciones hasta 1939. En virtud de éste, General Electric también participaba (y controlaba) la Sociedad Ibérica de Construcciones Eléctricas, inicialmente perteneciente a la francesa (Castro, 2007, pp. 99-100).

¹⁰ Según Pablo Díaz Morlán, el Banco de Vizcaya también participaba en el capital social de esta empresa (Díaz Morlán, 2005).

¹¹ Sociedad fundada en 1916. Pero la empresa estadounidense tenía operaciones en España desde 1876. Véase también la nota siguiente.

¹² Crown Cork había fundado en 1912 la Compañía Corchera Internacional, adquirida por la catalana Manufacturas del Corcho en 1920 –en nuestra relación aparecía como estadounidense, pero la hemos omitido. Imaginamos que en algún momento se hizo con la empresa Hijos de H.A. Bender, empresa alemana a la que habían estado vinculados los fundadores de Manufacturas del Corcho hasta la constitución de la empresa que precedió a ésta (Miquel & Vinckle, 1900, y Miquel, Vinkle y Meyer desde 1901). Manufacturas del Corcho fundó Trefinos S.A. a principios de los años veinte tras la adquisición de otra empresa local. En 1930, la primera es adquirida por Armstrong Cork –la segunda, por consiguiente, también– pasando a denominarse Manufacturas del Corcho Armstrong. Véase y la página web del Museo del Corcho de Palafrugell (<http://museudelsuro.cat/content/view/51/52/lang.CAT/>, fecha consulta 05/06/10).

¹³ Según Pérez Hernández (2003), p. 168. Como en éste y otros casos, la información obtenida de la embajada estadounidense (véase fuentes) no contempla buena parte de las filiales que las grandes compañías petrolíferas americanas tenían domiciliadas en las islas Canarias.

¹⁴ De acuerdo al *Anuario Financiero de Sociedades Anónimas* (véase fuentes), ambas empresas se constituyen como sociedades anónimas en 1917. No obstante, la multinacional americana operaba en las Islas desde 1913 y tres años más tarde estableció su domicilio social en Las Palmas y adoptó el nombre de Vacuum Oil Company of Canary Islands (Pérez Hernández, 2003, pp. 166 y 168). Quizás Vacuum Oil Company SAE, empresa distribuidora, se constituyó también entonces, aunque hemos decidido indicar 1913.

¹⁵ Constituidas en la segunda fecha según Pons (2001), pp. 4 y 9. Probablemente la fecha señalada en el informe consular aquí utilizado responda al año en que iniciaron sus operaciones en España, pero sin estar aún legalmente constituidas.

¹⁶ Antes Tampa InterOcean Steamship Co.

¹⁷ La cuantía total de la inversión directa estadounidense, según su valor contable, no es muy distinto al dato proporcionado, a partir de otras fuentes, en el Apéndice 3.3 –este último es algo mayor, algo que concuerda con la falta de datos para algunas de las empresas aquí recogidas–.

¹⁸ Nótese que dos empresas (Meyer y United Shoe Corporation) operaban en dos sectores distintos y otra (International Telephone and Telegraph) en tres. Luego el total de empresas estadounidenses no coincide con la suma de empresas de dicho país en cada sector. Por la misma razón el total de empresas industriales no coincide con la suma de las compañías que operaban en los respectivos subsectores.

Fuentes: Country Files of the census of American-owned assets in foreign countries, NARA, RG56, Box 41; NARA, RG59, DF 1930-39, Box 1505, Report 352.115/2 (sobre Lykes Bros Steamship); NARA, RG59, DF 1940-1944, Box 5016 (Royal Typewriter); NARA, RG59, DF 1940-1944, Box 2999 (Ingersoll-Rand, United Shoe y Worthington); NARA, RG59, DF 1940-1944, Box 1199 (McAndrews and Forbes); RG59, DF 1940-1944, Boxes 1317 y 5255 (Ohio Bras); RG59, DF 1940-1944, Box 1198 (Union Sulphur); NARA, RG59, DF 1950-1954, Box 4394 (Socony-Vacuum Oil); NARA, RG59, DF 1950-1954, Box 4394 (Worthington y Socony-Vacuum Oil); NARA, RG59, Entry 1400, Box 8, File “1956, US Business in Spain” (Singer); NARA, RG56, “Records relative to Spain”, Box 24 (American Radiator); AGA (12)1.03 64/18776 (Warner); AGA (12)1.03 64/18818 (National Register); AGA (13)1.03 65/34046 (International General Electric); AGA (12)1.03 64/18775 (International Business Machines); AGA (12)1.03 64/18776 (Coca Cola) y AGA (13)1.06 71/6699 (Worthington). Las fechas de constitución de las españolas en *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas* (1942/43) y (1951/52). Véanse, asimismo, Calvo (2009) sobre Standard Eléctrica; Estapé (1998) sobre General Motors; Fernández Pérez (2000a) sobre la familia Roca; GEHR (1999) y Sala (2003) sobre Armstrong Cork; León (2008), p. 37, nota 85, para la industria cinematográfica y los Capítulos 4 y 5 sobre International Telephone and Telegraph e International Harvester, respectivamente. Para los cambios entre 1944 y 1951, véase el Apéndice 3.6.

APÉNDICE 3.6

EMPRESAS ESTADOUNIDENSES CON INVERSIONES EN ESPAÑA EN 1951

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución ¹	Capital de EE.UU. (%)	Director general ²	Miembros del consejo de administración ³	Cambios entre 1951 y 1975 ⁴
CINE (7/7)⁵						
Columbia Pictures Corp.	Columbia Films SA	1935	100	Aquilino Rivera (E)	Armando Máñez Alós (P), José McConville (V); Jack Segal (V); Lacy W. Kastner (V); Aquilino Suárez de Rivero (V); Antonio P. de Jaúregui Linares (V) y Luis G. Clot Junay (S)	Sin cambios
Loew's International Corp.	Metro-Goldwyn-Mayer	1928	100	César Alba (E)	Vicente Mugüenza Benito (P), César Alba Delibes (DG), Luis G. Clot Junay (S), Morton A. Spring (V), Henry F. Krecke (V) y Carlos Martínez-Barbeito y Morás (V)	Sin cambios
Paramount International Films	Paramount Films de España	1927	100	Richard Edelstein (E)	-	Sin cambios tras reanudar operaciones en 1952
RKO Radio Pictures Inc.	Radio Films SAE	1934	100	René Bejas (E)	Roberto Trillo (V) y Carlos Henry Sarolea (V)	En 1956 vende filial a grupos españoles
Twentieth Century Fox Film International Corp.	Hispano Fox Films SA	1924	100	Pedro Bistagne (E)	Spyros P. Skouras (P), Harold F. Oliviant (VP), Murray Silverstone (V), Alberto Cornfield (V), Sydney S. Horen (V), Adolfo V. Arche (V) y J.Mª Danés Feliú (S)	En 1967 vende filial a grupos españoles
Universal Pictures Co.	Hispano American Films, SA	1922	100	Enrique Aguilar (E)	-	En 1957 vende filial a grupos españoles
Warner Bros Pictures Intern. Inc.	Warner Bros. First National Films SA	1932	100	René Huet (F)	Antonio Matas Texeidor (P), Martirián Llosas y Serrat-Calvó (S), Luis G. Clot Junay (V), José Matas Texeidor (V) y D.A. Walker (V)	En 1967 vende filial a grupos españoles
COMERCIO (5/5)						
Bonin Armstrong, Tomas	Comercial Bonin SA	1932	10	Miguel Pujol (E)	Tomás Bonnin Armstrong (P), Miguel de los S. Puyol y Font (VP), José Cullel Juncadella (V), Celestino Viola Plana (V), José Lupón Floredelis (V) y Salvador Rifá Anglada (S)	-
Caragol, Manuel	Industrias Yubena, SA	1943	25	Manuel Garagol (A)	Jaime Baró Fonts (P), Chain Glazzmann (S) y Juan Urgelles Trobat (G)	-
Cárdenas, John M.	John M. Cárdenas	-	100	John M. Cárdenas (A)	-	-
Esteve Comercial Corp.	Comercial Esteve SA	1921	50	Agustín Esteve (E)	Ramón Esteve Casasa (P), Agustín Esteve Biosca (VP), Antonio Esteve Campderá (V) y Ramón Faus Esteve (V)	Operativa
Klein, Max H.	Max H. Klein Company	1935	100	Max Klein (A)	Edmund Klein Ducroq (P), José Naudon Barrere (V), Roberto Klein Ducroq (V), Margarita Klein Ducroq (V), Marcelo Klein Ducroq y Marcelo Klein Ducroq (G)	Operativa
INDUSTRIA (26/27)						
Alimentación (4/4)						
Armour & Company	Productos de Carne SA	1921	95	-	-	Operativa

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución ¹	Capital de EE.UU. (%)	Director general ²	Miembros del consejo de administración ³	Cambios entre 1951 y 1975 ⁴
<i>Alimentación (cont.)</i>						
Coca Cola Export Corp.	Cía. Coca Cola de España SA	1930	76	Ernesto Walker (chileno) Gregorio Marañón Moya (E)	-	Véase Apéndice 3.8
Heinz Co. Inc. H.J.	H.J. Heinz Co.	1904	100	H. Burckhardt (suizo)	-	-
<i>Orange Crush</i>	Orange Crush SAE	1928	-	-	Ángel Soler Serra (P), Pedro Soler Serra (S), Luis Soler Serra (CD), Enrique Videgain (G) y Ernesto Soler Serra (V)	Operativa en 1961
Industria del motor (5/5)						
Firestone Tire & Rubber Co.	Firestone Hispania SA	1932 (1930)	25	Restituto Azqueta (E)	Alberto de Aguilar (conde de Aguilar) (P), Antonio Basagoiti (VP), Restituto de Azqueta (V), Félix Ortiz de Zárate (V), Federico Bernaldo de Quirós (marqués de Argüelles) (V), José Gandarias (V), Enrique Urbina Castillo (V), Jaime Aguirre (V), Julio Hernández (V), Pedro de Careaga (conde de Cadagua) (V), Manuel Escudos (V), Eusebio Basagoiti (V), Harvey S. Firestone (V), Harold Rudeberg (V), Georges Raoul Ulober (V) y Florencio de Aróstegui (S)	Sin cambios
Ford Motor Company	Ford Motor Ibérica SA	1922	60	Juan Ubach (E)	Stanford Cooper (P), marqués de Hoyos (VP), conde de Ruiseñada (V), R. Hon. Lord Airedale (V), Henry Ford II (V), Juan Ubach Pañellas (DG) y Carlos Morant Domingo (S)	Entrada de la multinacional en 1972 con capital 100% americano
General Motors Corp.	General Motors Peninsular SA	1925	100	José Pastor (E)	Benito Loygorri Pimentel (DG), Benito Loygorri Pimentel (V), José Matheu Ferrer (V), José I. Chacón Pastor (V), Joaquín Marín Sierra (V), Edward Riley (V), D.H.A. Quade (V) y D.P.L. Iddings (V)	Inoperativa. Vuelta en 1976 con 90% capital americano
General Tire & Rubber Co.	General Fábrica de Caucho	1951	25	José Luis de Aznar (E)	Eduardo de Aznar y Coste (P), Cyril F. O'Neil (VP), José Luis de Anchústegui y Nardiz (VP), Jan Piotowski (V), José María Mayans y de Segrera (conde de Trigona y de Calderón, V), Ramón de Aznar y Coste (V) y Miguel Anchústegui Gorroño (V)	General Tire adquiere el 86% del capital en los sesenta
<i>International Harvester</i>	Cía. Internacional de Máquinas Agrícolas	1926	100	Maurice Munden (A)	Maurice Munden (CD) y Fernando Ballesteros Sierra (S)	Sin cambios en esta filial. Licencia para ensamblar a empresa española en 1959.
Maquinaria (8/8)						
Allied Machinery Company	Allied Machinery Co.	-	80	Eduardo Dalmau (A)	José Cugat (S)	-
International Business Machines Corp.	International Business Machines SA	1941	80	Fernando de Asúa (E)	Fernando de Asúa Sejmant (P), Gabriel Llopis Martínez (SD) y J.C. Philips (V)	Estadounidense adquiere el 100% en 1962

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución ¹	Capital de EE.UU. (%)	Director general ²	Miembros del consejo de administración ³	Cambios entre 1951 y 1975 ⁴
<i>Maquinaria (cont.)</i>						
National Cash Register Co.	Cajas Registradoras National SA	1936 (1930)	100	José M. Montes Velarde (E)	D.W.E. Kaegi (V), Mariano Riestra Bertold (V), Fernando Ballester Sierra (V), José M ^a Montes Velarde (V) y José M ^a Montes Velarde (DG)	Sin cambios
Prest-O-Lite Battery Co. Inc.	Acumuladores Eléctricos SA	1933	10	Enrique Calpe Solans (E)	Narciso Marfá Crivillés (P), Narciso Clavell Planas (VP), Luis Recolons Portabella (V), Daniel Doyan (V), J.M ^a Gonzalo Rodríguez de Leal (V), Joaquín Mayá Serra (V), Juan Culler Playá (S) y Enrique Calpe Solans (G)	-
Royal Typewriter Co. Inc.	Royal Trust Mecanográfico SA	1927	100	José Espinar del Río (E)	José Espinar del Río (CD)	-
Singer Sewing Machine Co.	Cía. Singer de Máquinas de Coser	1873	100	Mariano Cid Manzanedo (E)	Manuel Márquez Hernández (G)	Operativa
United Shoe Machinery Co.	Unión de Maquinaria para Calzado SA	1917	95	José Aubert (E)	George R. Brown (P), Arturo J. Serra Serramalera (VP), Eduardo Vidal Riba (V), Lewis H. Connor (V), J. M ^a Durán Isbert (V), José Aubert Urroz (DG) y Juan Terris Guitart (D)	Estadounidense adquiere 100% en 1965
Worthington Pump & Machinery	Bombas y Construcciones Mecánicas Worthington SA	1930	35,4	José Maldonado López (E)	Manuel Soto Redondo (P), Luis de Urquijo y Landecho (marqués de Bolarque) (VP), D.S.R. Williams (CD), Luis de Figueroa y Alonso Martínez (conde de la Dehesa de los Velayos) (V), Augusto Miranda Maristany (V), Andrés Herrero Egaña (V), Hobart C. Ramsey (V), José Maldonado López (DG) y Luis Antonio Novoa Arechaga (S)	Véase Apéndice 3.8
Material eléctrico (4/4)						
International General Electric Co	General Electric Española SA	1929	50	Pedro José Lucía (E)	Pedro de Careaga (conde de Cadagua, P), Renato Camurrat (VP), José María de Areilza (V), Elisardo Bilbao (V), Pedro González Bueno (V), Pablo González Reimundis (V), Pedro Le Bourhis (V), Clarence M. Popp (V), José de Torrontegui (V), Kenneth K. Baynton (V), Juan Arzadun (D) y Pedro José Lucía (CD)	Véase Apéndice 3.8
International Standard Electric Corp.	Standard Eléctrica SA	1926	75,7	G.H. Dennis (A)	Pedro Amisén Torner (V), Guillermo de Azcoitia Muesca (V), Antonio Barroso Sánchez-Guerra (V), Sosthenes Behn (V), Francisco Carvajal y Xifré (conde de Fontanar, V), George H. Dennis (V), Ángel Ferrari Núñez (V), Mariano Gómez Mira (V), Daniel López Rodríguez (V), Juan Lladó Sánchez-Blanco (V), Jesús Marañón Ruiz-Zorrilla (V), Manuel Márquez Mira (V), Ignacio de Satrustegui Fernández (V), Mark A. Sunstrom (V), Nils F. Trumphy (V), Luis de Usera y López González y Mario Rodríguez Villar (S)	Participaciones, junto con la CTNE, en CITESA y Marconi

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución ¹	Capital de EE.UU. (%)	Director general ²	Miembros del consejo de administración ³	Cambios entre 1951 y 1975 ⁴
<i>Mat. eléctrico (cont.)</i>						
Western Electric Co. Inc.	Westrex Co. Ibérica	1929	100	J.L. Dumerot-Oumaine (F)	Eugene S. Gregg (P), Fred H. Hotchkiss (VP), J.L. Monnerot-Dumaine (VP), Norman Frame (S), George A. Knievel (SA), Frank A. Ungro (T), E.F. Baxter (T), Mead Walworth (T), Jaime Carbonell Vidal (A), Luis Rodríguez Sanz (A) y José González Malvey (A)	Operativa
Westinghouse Electric International Co.	Constructora Nacional de Maquinaria Eléctrica SA	1930	40	Luis de Orueta (E)	Julio de Arteche y Villabeno (P), José de Aresti (V), Lino Arisqueta (V), Antonio Arregui (V), Guillermo de Azcoitia (V), Fco. Brandón (V), Alejandro Calonje (V), Pedro del Campo (V), José de Cubas (V), Alfonso de Churrua (V), José Escudero (V), Pedro Gamero del Castillo (V), Ambrosio Izu (V), Antonio Lucio-Villegas (V), Augusto Miranda (V), Victoriano Olazábal y Joaquín de Aymerich (S)	Véase Apéndice 3.8
Metales (1/1)						
Meyer, Francis	El Corindón Español SA	1940	7,7	Daniel Fernández (E)	Daniel Fernández Olcina (P), Rodolfo Bacharach (V), Carlos Roda Hezode (V), Francis Meyer (V), Gerardo Bacharach y Ernesto Bacharach Hess (G)	-
Química (5/5)						
Eastman Kodak Corp.	Kodak SA	1913	100	Ángel Herranz Garrido (E)	Ernesto E. Blake (P), D.C.K. Chapman (V), Arturo H. Ritter (V), Donal McMaster (V), Juan de Julián (V), Ángel Herranz (V), Ángel Herranz (DG), Luis García (A) y José Planas (A)	Operativa
Stauffer Chemical Co.	Cía. Azufrera del Nordeste de España	1923	100	Sergio Álvarez (E)	-	Operativa
Union Sulphur Company Inc.	Unión Azufrera SA	1919	100	Juan Fernández de Celaya y del Amo (E)	Juan E. Celaya (G)	-
United Shoe Machinery Co.	Cía. de Tintas Boston SA	1923	95	José Aubert (E)	José Aubert Urroz (P), Juan Terris Guitart (VP), Lewis H. Connor (V) y Eduardo Vidal Riba (S)	Estadounidense adquiere 100% con anterioridad a 1970
Warner, Wm. R. & Co. Inc.	Laboratorio y Comercio Substancia SA	1929	25	Antonio Matas (E)	Antonio Matas Texeidor (P), Martirián Llosas y Serrat-Calvo (S), Luis G. Olot Junay (V), José Matas Texeidor (V) y D.A. Walker (V)	En 1962 la suiza Cophag se hace con la empresa tras haber comprado primero la participación española. La americana sigue operando en España a través de otras empresas

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución ¹	Capital de EE.UU. (%)	Director general ²	Miembros del consejo de administración ³	Cambios entre 1951 y 1975 ⁴
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS (7/8)						
Armstrong Cork Co.	Manufacturas de Corcho Armstrong SA	1876/1916	100	E. H. McClintock (A)	Carlos D. Armstrong (P), Roberto R. McElintock (VP), D. Norman H. Sloat (V); D.H.W. Prentis (V); Luis Riera Soler (V); Javier Sáenz de Heredia (V) y Pedro Ruiz-Berdejo del Castillo (V) y Pedro Ruiz-Berdejo del Castillo (S)	Operativa
Leghorn Trading Co.	Olivarera Peninsular SA	1931	73	Francisco Asiego (E)	Cornelius Marinus Schuurmans (DG) y Luis Lozano López (DG)	Operativa
Meyer, Francis	Industrias Abrasivas	1935	47,2	Ernesto Bacharach (E)	Fco. Meyer Meyer (P), Carlos Roda Hezode (V), Rodolfo Bacharach Hess (V), Ernesto Bacharach Hess (V), José Plañiol Bonneels (V), Raimundo Roca Hermosel (S) y Ernesto Bacharach Hess (G)	Operativa
Meyer, Francis	Yutera Española SA	1926	43,8	Ernesto Bacharach (E)	Ernesto Bacharach Hess (P), Rodolfo Bacharach Hess (CD), Amparo Walz de Alfonso (V), Francis Meyer (V), José Plañiol Bonneels (V), Gerardo Bacharach Hess (V) y Carlos Viñals Sagrera (S)	Operativa
Nogues, Pedro	Manufacturas Nogues SA	1925	100	Pedro Nogues (A)	-	-
Norton, Edward	Bevan SA	1876/1923	88	Edward Norton (A)	Edward J. Norton (D), Teodoro Gross Jessing (D) y Juan Huelin García de Toledo (D)	Operativa
Proctor, Lewis J.; Lewis J. Proctor Jr.; Santiago A. Prieto	Aurífera Asturiana SA	-	28,3	Gurmensindo Rico (E)	Gurmensindo Rico González (P), Lewis J. Proctor (VP), Manuel Iglesias de la Torre (VP), Antonio Fernández RAñada (V), Armando Ron Suárez (V), Tomás Fernández Asenjo (T) y Ramón Meñéndez de Lurca (S)	-
Williams & Co.	Óxidos Rojos de Málaga	1921	45	Agustín Pérez (E)	Agustín Pérez Martín (V), Norman S. Kinnersley (V), Antonio Igual García-Alix (V), Agustín Pérez Martín (D) y Enrique Rodríguez Márquez (A)	Operativa
PETRÓLEO (7/10)						
Atlantic Refining Co.	Atlantic SAE	1931	100	Santiago Martí Seguro (E), Martín Teja Gómez (E)	Ernesto Anastasio Pascual (P), Santiago Martí Segura (VP), Ángel Teja Gómez (V y DG), J.M. Arrarte Isasi (V), Luis Levison Arroyo (V), Gregorio Prados Arrarte (V), Jorge Salas Lang (V) y Francisco del Río Fernández (S)	Operativa
Cal-Tex Oil Corp.	Cal-Tex Oil SAE	1949	100	J.A. Álvarez Alonso (E)	-	Operativa
Cal-Tex Oil Products Co.	Refinería de Petróleos de Escombreras SA (REPESA)	1949	24	José Cañellas Maxenchs (E)	José M ^a de la Puerta y de las Pozas (P), Demetrio Carceller Segura (VP), J.A. Álvarez Alonso (S), Eduardo Angulo Otaolauruchi (V), Luis Arias Martínez (V), William Macy Brewster (V), Félix de Gregorio Villota (V), Juan Lliso Moreno (V), D.H.B. Nichols (V), Fernando Orduña Gómez (V), Joaquín Reig Rodríguez (V), Juan Manuel Rozas Eguiburu (V) y José Cañellas Maxenchs (DG)	Operativa

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución ¹	Capital de EE.UU. (%)	Director general ²	Miembros del consejo de administración ³	Cambios entre 1951 y 1975 ⁴
<i>Petróleo (cont.)</i>						
Gulf Oil Corp.	SA de Lubricantes	1903	100	Gabriel Martí (E)	Carlos Rabassó Soler (P), Gabriel Martí Roméu (V), José Palaguma Vila (V), D.W.A. Baryman (V), D.R.F. Temp (V) y Gabriel Martí Roméu (G)	En 1973 es adquirida por el grupo Riotinto
Shell	Sociedad Petrolífera Española	1921	100		Miguel Cuenca Romero (P), Harry Blake Tyler (V), Luis Figueroa (conde de Velayos, V), Luis Antonio Novoa Arechaga (V), Félix Alonis Gaspar-Guepín (V), James Westlake-Pratt (V), Arnold Hofland (V) y José Martín Sánchez (S)	Operativa
Socony-Vacuum Oil Co. Inc.	Vacuum Oil Co. SAE	1913/1917	100	W.F. Smith (A)	D.J.J. Pettey (V), Walter F. Smith (V) y Alfredo Florensa (V)	Operativa
Socony-Vacuum Oil Co. Inc.	Vacuum Oil Co. of Canary Islands SA	1916/1917	100	W.F. Smith (A)	D.W.F. Smith (P), D.J.J. Pettey (V), D.R. Rideganeta (V), D.A. Florensa (S) y Héctor de Armas (G)	Operativa
Socony-Vacuum Oil Co. Inc.	Cía de Investigación y Explotaciones Petrolíferas SA (CIEPSA)	1940	50	CEPSA	Ignacio Villalonga Villalba (P), Barón de Viver (VP), Luis Figuera-Dotti Valls (V), Ricardo Guizorreta Díaz (V), Ramón Martínez-Aranbarri (V), José María de Areilza y Martínez Rodas (V), Joaquín Rodríguez (V), Fernando Merry del Val (V), Antonio Noguera Borona (V), José Graells Pinós (V), Enrique Marsans Comas (V), Demetrio Carceller Segura (V), Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López (V), Enrique Cuartero Pascual (V), Francisco Recasens Mercadé (S) y Juan Lliso Moreno (S)	Operativa
Standard Oil Co.	Standard Oil Company	1920	100	G. Llata (cubano)	-	Operativa
The Texas Company	The Texas Company SAE	1935	100	B.E. Culatto (RU)	D.B.E. Culatto (D), J.A. Álvarez Alonso (VP)	
SEGUROS Y FINANZAS (1/1)						
International Telephone & Telegraph Corp.	ITT de España	1924	100	G.H. Dennis (A)	-	Participaciones en Marconi, ITT Laboratorios y, a través de Litton, en diversas empresas en 1975
SERVICIOS PÚBLICOS (1/1)						
Consolidated Electric & Gas	Unión Eléctrica de Canarias, SA	1930	97	Gustavo J. Brandstetter (E)	Gustavo J. Brandstetter (P), Rafael Cabrera Suárez (VP), Alfonso Dehesa Moene (V), D.C.F. Staib (V), D.L.N. Baisen (V), Manuel Agrela y Pardo (conde de la Granja) (V), Fernando Lecuona y García-Puelles (V), Luis Pelayo Hore (V) y Luis Riera Soler (S)	Opera bajo Central Public Utility Corp.
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES (6/7)						
American Export Lines	American Export Lines	1936 (1930)	100	John F. Cehan (E)	-	Operativa hasta 1961, pero no en 1975

Empresa estadounidense	Empresa española en la que participa	Fecha de constitución ¹	Capital de EE.UU. (%)	Director general ²	Miembros del consejo de administración ³	Cambios entre 1951 y 1975 ⁴
<i>Transportes y comunicaciones (cont.)</i>						
International Telephone & Telegraph Corp.	Cía. Radio Aérea Marítima Española	1931	100	George H. Dennis (A)	Ignacio Satrústegui (G)	Sin cambios
Lykes Bros Lines	Lykes Bros Agency	1922	100	Arthur O'Neill (A)	-	Operativa
Pan American World Airways	Pan American World Airways	-	99	Walter Allen (A)	-	Estadounidense tiene 100% en 1975
Trans-World Airlines Inc.	Trans-World Airlines	-	100	F.E. Howell (A)	-	Operativa
United States Lines	United States Lines	-	100	R.D. Pickel (A)	-	Operativa
OTROS (5/5)						
The Associated Press	The Associated Press	-	100	Louis Nevin (A)	-	Operativa en 1961
Dun & Bradstreet, Inc.	R.G. Dun & Company	1903	100	Pedro Mir (E)	-	Operativa
The New York Times	The New York Times	-	100	Sam Brewer (A)	-	Operativa en 1961
United Press Association	United Press Association	-	100	Ralph Forte (A)	-	Operativa en 1961
Waid, Robert T.	Medal y Waid SL	-	100	Robert T. Waid (A)	-	-
TOTAL: 63/70⁶						

Notas:

¹ En el caso de las empresas que operaban en 1930 según la información recogida en el Apéndice 3.4, pero cuya fecha de constitución es posterior (véanse las notas del Apéndice 3.4), se ha añadido (1930) junto con la fecha de su constitución. En los otros casos donde aparecen dos fechas, la posterior hace referencia a la constitución como sociedad anónima, mientras que la más antigua indica desde cuándo se cuenta con una sucursal en el país. Aparecen en cursiva aquellas empresas que no figuraban en la encuesta que sirve de base de este apéndice pero que, de acuerdo a la información recogida en el Apéndice 3.7 y en otras fuentes, ya estaban operando en España en 1951.

² Entre paréntesis nacionalidad: (E) española; (A) estadounidense; (RU) británica y (F) francesa.

³ (P) presidente; (VP) vicepresidente; (S) secretario; (V) vocal; (DG) director general; (A) apoderado; (D) director; (SD) subdirector; (G) gerente; (CD) consejero delegado; (SA) secretario adjunto y (T) tesorero.

⁴ Se la filial continúa operando pero desconocemos si ha habido algún cambio, se indica "Operativa". En blanco cuando no disponemos de información.

⁵ Entre paréntesis, número de empresas estadounidenses y número de empresas españolas en las que tienen participación, por sectores.

⁶ Nótese que tres empresas (International Telephone and Telegraph, Meyer y United Shoe Corporation) operaban en dos sectores distintos, por lo que el total de empresas estadounidenses no coincide con la suma de empresas de dicho país en cada sector. Por la misma razón el total de empresas industriales no coincide con la suma de las compañías que operaban en los respectivos subsectores.

Fuentes: NARA, RG59, DF 1950-1954, Box 4394; AGA (12)1.03 64/18775 y 64/18776 (para IBM); AGA (12)1.03 64/18816 (Bostik); AGA (12)1.03 64/18800 (Unión de Maquinaria para el Calzado); AGA (12)1.03 64/18818 (Cajas Registradoras Nacional); AGA (12)1.03 64/18776 (Warner) y AGA (12)1.03 64/18823 y (13)1.06 71/6699 (Worthington). Véase, asimismo, Puig y Álvaro (2007), pp. 113 y 120 sobre General Tire & Rubber; Pérez Hernández (2003), p. 180 sobre Shell y los Capítulos 4 y 5 sobre International Telephone and Telegraph, International Standard Electric e International Harvester.

APÉNDICE 3.7

EMPRESAS ESTADOUNIDENSES CON INVERSIONES EN ESPAÑA EN 1961 Y 1975

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
CINE (6/2/0)		
<i>Columbia Pictures International Corp.</i>	<i>RKO Radio Pictures, Inc.</i>	
<i>Metro-Goldwyn-Mayer Corp.</i>	<i>United Artists Inc.</i>	
<i>Paramount International Films Inc.</i>		
<i>Twentieth Century Fox Films, Inc.</i>		
<i>Universal International Films, Inc.</i>		
<i>Warner Brothers Pictures International</i>		
COMERCIO (2/1/11)		
<i>Esteve Brothers & Co., Inc.</i>	<i>World Commerce Corp.</i>	<i>Associated Merchandising Corp.</i>
<i>Fruehauf Trailer Co.</i>		<i>Central National Co. Inc.</i>
		<i>Continental Grain Co.</i>
		<i>Crane Co.</i>
		<i>Danur Export & Import Co.</i>
		<i>Fahnestock & Co.</i>
		<i>Getz Bros & Co.</i>
		<i>Gimbel Bros Inc.</i>
		<i>Heller, Walter E. & Co.</i>
		<i>Level Export Corp.</i>
		<i>Metasco Inc.</i>
CONSULTORÍA Y PUBLICIDAD (5/1/35)²		
<i>Arthur Andersen & Co.</i>	<i>Raymond International</i>	<i>Austin Co.</i>
<i>Brown & Root, Inc.</i>		<i>The Badger Co., Inc.</i>
<i>Robertson & Son, Ed. T.</i>		<i>Bates & Co. Inc.</i>
<i>Technical Enterprises, Inc.</i>		<i>Louis Berger, Inc.</i>
<i>Walsh Construction Co.</i>		<i>Construction Specialties, Inc.</i>
		<i>Dames & Moore</i>
		<i>D'Arcy Advertising Co.</i>
		<i>De Leuw, Cather & Co.</i>
		<i>Ebasco Services Inc.</i>
		<i>Ernst & Ernst</i>
		<i>Foote, Cone & Belding, Inc.</i>
		<i>Foster Wheeler Corp.</i>
		<i>Gibbs & Hill, Inc.</i>
		<i>Frederic R. Harris Inc.</i>
		<i>Haskins & Sells</i>

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
<i>Consultoría y publicidad (cont.)</i>		
		<i>Henningson, Durham & Richardson</i>
		<i>Hydrotechnic Corp.</i>
		<i>IMS Inc.</i>
		<i>The M. W. Kellogg Co.</i>
		<i>Kenyon & Eckhardt Inc.</i>
		<i>The Kuljian Corp.</i>
		<i>The Lummus Co.</i>
		<i>Lybrand, Ross Bros & Montgomery - Coopers & Lybrand</i>
		<i>Malcolm Pirnie Engineers</i>
		<i>Methods Engineering Council</i>
		<i>Arthur McKee & Co.</i>
		<i>National Renderers Association</i>
		<i>A.C. Nielsen Co.</i>
		<i>Norman, Craig & Kummel Inc.</i>
		<i>Price Waterhouse & Co.</i>
		<i>Procon Inc.</i>
		<i>Riches Research Inc.</i>
		<i>Southerwestern Engineering Co.</i>
		<i>J. Walter Thompson Co.</i>
		<i>Young & Rubicam Inc.</i>
INDUSTRIA (34/12/140)		
Alimentación (4/1/24)		
<i>Armour & Co.</i>	<i>Orange Crush CO.</i>	<i>Arbor Acres Farm, Inc.</i>
<i>Coca-Cola Corp.</i>		<i>Beatrice Foods</i>
<i>Pepsico Inc.</i>		<i>Borden Inc.</i>
<i>Standard Brands, Inc.</i>		<i>California Packing Corp.</i>
		<i>Canada Dry International Inc.</i>
		<i>Cargill Inc.</i>
		<i>Corn Products Co. International I</i>
		<i>DCA Food Industries Inc.</i>
		<i>Dawe's Laboratories, Inc.</i>
		<i>Eshelman, John W. & Sons</i>
		<i>Frank H. Fleeer Corp.</i>
		<i>Funk Seeds International Inc.</i>
		<i>General Foods Corp.</i>
		<i>Kraftco Corp.</i>
		<i>Libby, McNeill & Libby</i>
		<i>National Biscuit Co. (NABISCO)</i>

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
<i>Alimentación (cont.)</i>		
		Libby, McNeill & Libby
		National Biscuit Co. (NABISCO)
		Nebraska Consolidated Mills
		Pacific Vegetable Oil Corp.
		Penwalt Inc.
		Pet Inc.
		Ralston Purina
		Royal Crown Cola Co.
		José Schitz Brewing Co.
		Soybean Council of America Inc.
		A.E. Staley Mfg. Co.
		Swift & Co.
		Tootsie Roll Industries Inc.
		Topps Chewing Gum Inc.
Industria del motor (3/0/10)		
<i>Firestone Tire & Rubber Co.</i>		Bendix International
<i>General Tire & Rubber Co.</i>		Borg-Warner International
<i>International Harvester Exp.</i>		Chrysler Corp.
		Cleco Industrial Tools
		Deere & Co
		Electro-Nite Co.
		Ford
		Globe Union Inc.
		Massey-Ferguson Inc.
		Northrop Corp.
Maquinaria (10/3/33)		
<i>Babcock & Wilcox Co.</i>	Corbetta Construction	American Premaberg Co. Inc.
<i>Infilco, Inc.</i>	Cramer Enterprises, Inc.	American Standard, Inc.
<i>Ingersoll-Rand Co.</i>	Preload Co., Inc.	Beloit Corp.
<i>International Business Machines</i>		Besser Co.
<i>Mergenthaler Linotype Co.</i>		Big Dutchman
<i>National Cash Register Co.</i>		The Black & Decker Manufacturing
<i>Singer Sewing Machine Co.</i>		Blaw-Knox Co.
<i>Studebaker-Worthington</i>		Burroughs Corp.
<i>United Shoe Machinery</i>		Camloc Fastener Corp.
<i>Waldes Kohinoor, Inc.</i>		Coleman Co.
		Combustion Engineering Inc.
		Cornelius Co.
		Theo H. Davies & Co.
		Eaton Inc.
		FMC Corp.
		Fedders Corp.

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
<i>Maquinaria (cont.)</i>		
		Fisher & Porter Co.
		Fuller Co.
		Honeywell Inc.
		Hupp, Inc.
		Ionics
		Kennedy Van Saun Mfr. Corp.
		Koering Co.
		Litton Industries Inc.
		Magic Chef, Inc.
		Maremont Corp.
		John E. Mitchell Co. Inc.
		NFC Industries Inc.
		Sperry Rand Corp.
		Stanley Home Products Inc.
		Vendo Co., The
		Vickers, Inc.
		Xerox Corp.
Material eléctrico y electrónica (4/0/11)		
<i>General Electric Co.</i>		ColorTran Industries
<i>Radio Corporation of America</i>		Driver-Harris Co.
<i>Westrex Corp.</i>		Emerson Radio Corp.
<i>Westinghouse Electric International Corp.</i>		General Cable Corp.
		General Railway Signal Co.
		General Telephone and Electronics
		Graphic Controls Corp.
		International Standard Electric Corp.
		Lear Siegler Inc.
		RCA Corp.
		Sunbeam Corp.
Metales (0/0/10)		
		Armco Steel Corp.
		Cole Steel Equipment Co.
		Continental Can Co.
		Graves Tank & Mfg. Co.
		McCann Erickson Inc.
		National Silver Co.
		Robertson, H.H. Co.
		Rosasco Bros Inc.
		The Torrington Co.
		US Steel Corp.

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
Química (11/6/52)		
Colgate-Palmolive International Corp.	Abott Laboratories, Inc.	American Cyanamid
Kaiser Aluminum & Chemical Corp.	Chemical Co.	American Home Products Corp.
Monsanto Chemical Co.	<i>Elizabeth Arden, Inc.</i>	Armour Pharmaceutical Co.
Nalco Chemical Co.	Freeport Sulphur Co.	Ashland Oil & Refining Co.
Olin Mathieson Chemical	Schenlabb Pharmaceutical Inc.	Avon Products, Inc.
Pfizer Corp.	Sharp & Dohme	Bathasweet Corp.
Rheem Manufacturing Co.		Bristol-Myers Co.
Sherwin-Williams Co.		Burlington Industries Inc.
Stauffer Chemical Co.		Cabot Corp.
Union Carbide and Carbon		The Carborundum Co.
Warner-Lamber Pharmaceuticals Co.		Ceilecote Co.
		Chesebrough-Pond's Inc.
		Continental Carbon Co.
		The Diversey Corp.
		Dow Chemical Co.
		Drew Chemical Corp.
		El Du Pont de Nemours & Co., Inc.
		Dymo Industries, Inc.
		Ferro Corp.
		Grace, W.R. & Co.
		Hercules Inc.
		Hooker Chemical Corp.
		International Flavors & Fragrances IFF Inc.
		S.C. Johnson & Son Inc.
		Koppers Co. Inc.
		Eli Lilly International Corp.
		Liquid Carbonic Corp.
		The Lubrizol Corp.
		MacDermid Inc.
		Martin Marietta Corp.
		Master Builders
		Merck & Co., Inc.
		National Chemsearch Corp.
		Norton Co.
		Parke & Davies
		Pfizer
		The Procter & Gamble Co.
		Reichhold Chemicals Inc.

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
<i>Química (cont.)</i>		
		Rexall Drug & Chemcial Co.
		Reynolds Metals Co.
		Rohhm & Haas Co.
		G.D. Searle & Co. Ltd.
		Squibb-ER & Son's Inc.
		Southern Dyestuff Co.
		Sun Chemical Corp.
		3M Corp.
		Tupperware Co.
		Turco Products Inc.
		Union Carbide
		Union Tank Car Co.
		Upjohn Co.
		Richard Hudnut SA
Otros (2/2/20)		
Berkshire Knitting Mills	De Golyer & MacNaughton, Inc.	The BVD Co.
<i>Eastman Kodak Co.</i>	Zurn Industries, Inc.	Bostitch Division of Textron Inc.
		Dart Industries
		Combustion Engineering
		The Gillette Co.
		Imco Container Co.
		International Playtex Corp.
		International Staple & Machine
		Manhattan Shirt Co.
		Mine Safety Appliances Co.
		Owens-Illinois Inc.
		Parker-Hannifin Corp.
		The Parker Penn Co.
		Purolator Inc.
		Ritepont Corp.
		Roberts & Co.
		Sea Containers Inc.
		Johns-Manville Corp.
		Lone Star Cement Corp.
		Railite International SA
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS Y PAPEL (4/1/7)		
Archer Daniels Midland Co.	Lithium Corp. Of America, Inc.	Guardian Packaging Co.
<i>Armstrong Cork Co.</i>		International Paper Co.
<i>Crown Cork</i>		Rondo of America Inc.
Parke, Davis & Co.		Scott Paper Co.
		St. Regis Paper Co.

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
<i>Industrias extractivas (cont.)</i>		
		Union Camp Corp.
		Weyerhaeuser Co.
PETRÓLEO (12/10/14)		
<i>Atlantic Refining Co.</i>	Champlin Oil & Refining	American International Oil Co.
Atlantic Richfield Co.	Ohio Oil Co.m The	American Overseas Petroleum
<i>Caltex Oil Products Co.</i>	Pan American	Chevron Oil Europe Inc.
	International Oil Corp.	
Continental Oil Co.	Pure Oil Co, The	Cities Service Oil Co.
General American Oil Co.	Sinclair Oil Corp.	Continental Oil Co.
Phillips Petroleum Co.	Socony Mobil Oil Co.	Exxon
<i>Gulf Oil Corp.</i>	<i>Standard Oil Co. of New Jersey (ESSO)</i>	Falcon Seaboard Inc.
Richfield Oil Corp.	Standard Oil Co. of Ohio	Gulf Oil Corp.
<i>Standard Oil Co. of California</i>	Superior Oil Co., The	E.F. Houghton & Co.
Sun Oil CO.	Union Oil Co. of California	Independent Exploration Co.
Texaco, Inc.		Kewanee Oil Co.
Tidewater Oil Co.		Marathon Oil Co.
		Mobil Oil Corp.
		Philips Petroleum
SEGUROS Y FINANZAS (5/2/22)		
American Foreign Insurance Co.	American Express Co., Inc.	Bache & Co.
American International Underwriters Corp.	New Hampshire Ins. Co.	Bank of America
Cities Service Oil Co.		Boston Overseas Financial Corp.
<i>Dun & Bradstreet, Inc.</i>		The Chase Manhattan Bank
Insurance CO. of North America (INA)		The Chase International Investment
		Continental International Finance
		Diners Club International Ltd.
		First National City Bank Overseas Investment Corp.
		The First National Bank of Boston
		General Acceptance Corp.
		Great American Insurance Co.
		International Finance Corp.
		Kidder, Peabody & Co. Inc.
		Laidlaw & Co.
		Lehman Corp.
		Manufacturers Hannover Trust Co.
		Manufacturers National Bank of Detroit

Activas en 1961-1975	Existentes en 1961 ¹	Existentes en 1975
<i>Seguros y finanzas (cont.)</i>		
		Marine Midland Bank
		Merril Lynch, Pierce, Fenner & Smith International Ltd.
		Mellon National Bank
		Morgan Guaranty Trust Co. of NY
		The Tumpene Co., Inc.
TRANSPORTE, COMUNICACIONES Y SERVICIOS PÚBLICOS (5/1/0)		
<i>International Telephone and Telegraph</i>	<i>American Export Lines</i>	
<i>Lykes Bros. Steamship Co.</i>		
<i>Pan American World Airways Corp.</i>		
<i>Trans World Airlines, Inc.</i>		
<i>Central Public Utility Corp.</i> (antes Consolidated Electric and Gas)		
OTROS (2/3/19)		
Hilton Hotels International	<i>Associated Press</i>	Avis Rent a Car System, Inc.
Reader's Digest Association	<i>New York Times, The</i>	Bemis Co.
	<i>United Press, The</i>	Chemdye Inc.
		Christensen Diamond Products
		Dunbin-Haskell-Jacobson Inc.
		The Eimco Corp.
		Federal Mogul Corp.
		Federated Department Stores
		Garcy Corp.
		Glidden-Durkee
		Hertz International Co.
		International Basic Economy Corp.
		The Journal of Commerce
		R.H. Macy & Co., Inc.
		Peer International Corp.
		The Perkin-Elmer Corp.
		Sears, Roebuck & Co.
		Woolworth International Credit
		World Trade Academy Press

Notas:

¹ No aparecen en los datos de 1970/1975. Algunas de estas empresas operaban en varios sectores. Aquí están ordenadas según su actividad principal.

² Entre paréntesis el número total de firmas operativas en el periodo 1961-1975, presentes sólo en 1961 y presentes en 1975, respectivamente. En cursiva aquellas empresas que ya aparecían en la relación de 1951.

Fuentes: Juvenal (1962) y (1975). Los datos de 1975 han sido revisados a partir de Bayo (1970), Ministerio de Industria (1972) y Muñoz *et. al.* (1978).

APÉNDICE 3.8

PARTICIPACIÓN ESTADOUNIDENSE EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS EN 1971

Empresa estadounidense	Empresa española	Participación estadounidense en capital social de la española (porcentaje)	Posición por ventas en España en 1974	Ventas (millones de pesetas)	Fecha fundación	Socios españoles	Evolución	Otras empresas relacionadas
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS								
Kraft Corporation	Kraft Leonesas, SA	100,0	318	1.237	1945	Luis García Pardo	En 1967 60% capital extranjero, autorizada para llegar a 100%	
Campbell-Fagan	Bimbo, SA	100,0	242	1.731	1971 ¹			
Coca-Cola Export Co.	Coca-Cola de España SA	100,0	58	6.165	1930		Fabricación desde 1958 ante restricciones a la importación de concentrado.	
Dracus Inc.	Chocolate Suchard SAE	100,0	391	983	1910		Empresa suiza a la que acceden españoles en 1957 con 46,875%, que se reduce a 18,75% en ampliación de 1960. En 1962 es autorizado para que capital español sea 12,50%	
CPC International	Tasada y Beltrán, SA	100,0	876	876	1924 ²			
Nabisco Inc.	Galletas Artiach, SA	75,0	449	725	1939 ²			
Cargill Inc.	Cía. Industrial de Abastecimientos, SA	50,0	31	11.920	-			
A. E. Staley and Manufacturing Co.	Sociedad Ibérica de Molturación, SA	50,0	160	2.679	1970 ²			
Ralston Purina Co.	Gallina Blanca Purina, SA	50,0	156	2.743	1963	Agrolimen	Socio español adquiere participación extranjera en 2002	
Borden	Gallina Blanca, SA	50,0	188	2.241	1964	Agrolimen	Socio español adquiere participación extranjera en 1996	
Jos Schlitz Brewing Co.	Cerveceras Asociadas, S.A.	27,2	204	2.086	1965	La Cruz del Campo, SA		
Continental Grain	Aceites Vegetales, SA	2,0	251	1.690	1953 ²			
AUXILIAR DE LA CONSTRUCCIÓN								
Owens Illinois	Giralt Laporta, SA	50,0	343	1.135	1952 ²			
American Standard	Compañía Roca Radiadores, SA	20,0	43	8.289	1929	Familia Roca-Soler		
CONSTRUCCIONES MECÁNICAS								
Deere & Co.	John Deere Ibérica, SA	100,0	109	3.827	1956	Medem	John Deere poseía inicialmente una participación del 10%, que se incrementó al 42,5% en 1961, 77% en 1964, 85% en 1968 y el 100% en 1970	
Platt Saco Lewel Corp.	Platt Saco Lewel, SA	96,6	422	802	-			
Continental Can	Envases Carnaud, SA	79,6	125	3.284	-			
Bendix	Bendibérica, SA	60,4	191	2.222	-		En 1969, 38% Bendix, 40% grupo español sin especificar y resto los socios ext indicados	

Empresa estadounidense	Empresa española	Participación estadounidense en capital social de la española (porcentaje)	Posición por ventas en España en 1974	Ventas (millones de pesetas)	Fecha fundación	Socios españoles	Evolución	Otras empresas relacionadas
<i>Construcciones mecánicas (cont.)</i>								
Otis Elevator Co.	Zardoya Otis, SA	53,9	199	2.128	1974			
General Cable	Cables de Comunicaciones, SA	51,0	387	1.000	1964		En el expediente en AGA (véase fuentes) aparece como 100% americana en 1964. Después General Cable cedió el 45% de dicho capital a Sociedad Capip Anstalt Liechtenstein	
Worthington Corp.	Worthington, SA	47,6	473	609	-		En 1956 la participación de la estadounidense era del 45%. En 1971 no se autoriza que sea del 100%	
Foster Wheeler	La Maquinista Terrestre y Marítima, SA	12,2	153	2.826	-			
MATERIAL ELÉCTRICO								
Westinghouse	Fabricación de Electrodomésticos	81,4	103	4.031	-			
Westinghouse	Westinghouse	70,6	113	3.689	1930		En 1955 crea ELIBE, fabricación lámparas, con inauguración de SUANZES (mirar CA, se afirma grupo españoles residentes en México han proporcionado los dólares para comprar la maquinaria necesaria en US)	
	Westinghouse de Frenos y Señales				-		Francesa, Compagnie de Freins et Signaux Westinghouse, pero trabajan con asistencia de Bendix Westinghouse (US). 25% capital ext en 1959, solicitud hasta 45%	
General Electric	General Eléctrica (ante CENEMESA)	72,9	78	4.964	1929	B. Vizcaya, Babcock & Wilcox, varios (B. Urquijo, Banesto, B. Bilbao, J.M. Areilza, Iberduero)	A finales de los 60s la casa americana quiere incrementar su participación (del 25%), reduciendo la española y la francesa (Alstom 20%K), coincidiendo con reorganización dirección. Problemas para que los últimos vendan, consigue aumentar en 1967 capital hasta 52% a costa resto accionistas (muy repartido capital en pequeñas participaciones)	
ITT (ISE)	Standard Eléctrica	70,0	10	25.065	1925		Perteneciente a ITT en su totalidad hasta los años sesenta	
ITT	Compañía Internacional de Telecomunicaciones y Electricidad, SA (CITESA)	50,0	116	3.584	1962		Perteneciente a ITT en su totalidad hasta los años sesenta	
ITT	Marconi Española	39,2	105	3.964	1954			
GCC	Saenger, SA	50,0	162	2.656	-			

Empresa estadounidense	Empresa española	Participación estadounidense en capital social de la española (porcentaje)	Posición por ventas en España en 1974	Ventas (millones de pesetas)	Fecha fundación	Socios españoles	Evolución	Otras empresas relacionadas
METALURGIA NO FÉRREA								
Reynolds Metals	Industria Navarra del Aluminio	50,0	213	2.056	-			
MINERÍA								
Bethlehem Steel Corp.	Fluoruros, SA	49,0	492	479	-			
International Paper Co.	Cartonajes Internacional, SA (CARTISA)	100,0	378	1.032	1956		Entra con 50%, en 1964 es autorizada para aumentar participación hasta 75-90%	
PETRÓLEOS								
Gulf Oil	Refinería de Petróleo del Norte, SA (PETRONOR)	40,0	7	30.075	1968	B. Bilbao, B. Vizcaya		
Marathon Oil	Compañía Ibérica Refinadora de Petróleos (PETROLIBER)	28,0	12	22.766	1961	Grupo Fierro		
Texaco + Chevron	Empresa Nacional del Petróleo, SA (ENPETROL)	22,0	1	76.636	1974	INI		
QUÍMICA								
CPC International	Glucosa y Derivados	100,0	185	2.287	1945		25% acciones en fundación, que amplía a 40% en 1958 y 55% en 1962. Resto: Cros (15%), Foret (15%), Vicente Ros (8%), Tasada y Beltrán (5%), Pedro Misol (0,5%) y José Mª Blanc (0,5%).	
Minnesota Mining	3 M de España	100,0	252	1.677	1957	Abengoa, Grupo Urquijo	Entran con 25% K (esto partes iguales Abengoa y BU), 50% en 1961, 75% en 1962 y 100% en 1972	
General Tire & Rubber	General Fábrica de Caucho	100,0	115	3.642	1935	Grupo Aznar, familia Anchústegui, Banco Central	<div>z</div> Entra adquiriendo activos de Continental de la mano de Aznar. Hasta 1959, General controlaba 81%K, mayoría a través española Neumáticos General (esta a su vez a través de Aznar, Anchústegui sobre todo (un 78,8) y Pitrowski), resto socios: familia Anchústegui (2,5%), Feliu (3,5), Díaz Prieto (0,5), Aznar (8,4) Tras amp K de 1960: General Tire (36%), Banco Central (25%), familia Anar (24%), familia Anchústegui Gorroño (12%), Otros (3%, Juan Feliú Mañá y José Manuel Díaz Prieto). Según Bayo, americana solo 25% del capital en 1970	Neumáticos General, encargada de la comercialización

Empresa estadounidense	Empresa española	Participación estadounidense en capital social de la española (porcentaje)	Posición por ventas en España en 1974	Ventas (millones de pesetas)	Fecha fundación	Socios españoles	Evolución	Otras empresas relacionadas
<i>Química (cont.)</i>								
	Neumáticos General SA	100,0			1935	Grupo Aznar, familia Anchústegui	Entra con 50% (socios españoles no especificados, pero mirar GFC), en 1967 es autorizada a adquirir 75% en ampliación del capital social, 25% restante Banco Central	
Scherico	Essex España, SA	100,0	362	1.076				
Pfizer	Pfizer	100,0	368	1.060	1962		Fundada con 50% y resto españoles. Ampliado a 100% el mismo año. Comercializa productos fabricados por licenciadas como Binesa	Bioquímica Industrial Española SA (BINESA), 50% en 1961, que se amplía ese año a 65, 80 y finalmente 100% en 1962
Syntex	Instituto Farmacológico Latino	100,0	405	911	1941 ²			
Colgate-Palmolive Co.	Colgate-Palmolive, SAE	100,0	380	1.025	1954	Antonio Garrigues Díaz Cañabate y Agustín Gil de Antuñano y Rodríguez	Hasta 1965, salvo 2 acciones, las correspondientes a Garrigues y Gil de Antuñano, resto pertenecen a la multinacional	
Avon Products	Avon Cosmetics	75,0	248	1.699	1965			
Areg Chemical International + Halcon International	Montoro, Empresa para la Industria Química	66,6	173	2.460	1969			
American Cyanamid	Cyanenka	65,0	136	3.102	1966			Laboratorios Reunidos (75% americana autorizado en 1962)
FMC	Foret	50,0	120	3.426	1929 ²			
Monsanto Chemical	Aiscondel	50,0	77	5.001	1941 ²			
Phillips Petroleum	Calatrava, Empresa para la Industria Petroquímica	44,9	101	4.123	1963	ENCASO		
The Firestone Tire and Rubber Co.	Firestone Hispania	26,2	38	8.719	1932			
Schenly Lab.	Antibióticos, SA	0,5	222	2.001	1949 ²			

Empresa estadounidense	Empresa española	Participación estadounidense en capital social de la española (porcentaje)	Posición por ventas en España en 1974	Ventas (millones de pesetas)	Fecha fundación	Socios españoles	Evolución	Otras empresas relacionadas
SIDERURGIA								
US Steel	Altos Hornos de Vizcaya	25,7	8	29.414	1964		En 1964 se firma contrato de asistencia técnica con US Steel y la americana concede además un crédito. A cambio, se estipula que podría adquirir en 10 años el 25% del capital de la española. Desde el principio US Steel contó con voz y voto en el consejo de administración	
Crucible Inc.	SA Echevarría	2,5	45	7.599	1920 ²			
VEHÍCULOS								
Chrysler	Chrysler España	100,0	17	20.437	-		Entra con Barreiros en 1963, empresa de la que adquiere el 100% en 1969	
Borg-Warner	Fraymon, SA	40,0	303	1.345	-			
Northrop Corp.	Construcciones Aeronáuticas, SA	24,5	151	2.930	-		6% capital extranjero en 1962, inversión a través Agency for International Development	

Notas:

¹ Fecha de entrada del socio extranjero.

² Fecha de fundación de la empresa española (se desconoce la fecha de asociación con la empresa extranjera).

Fuentes: Bayo (1970); Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas (1971); Fomento de la Producción (1975); Muñoz *et al.* (1978); García Ruiz y Santos (2001); Fernández Pérez (2000a), p. 129; Sánchez Pérez *et al.* (2006), p. 78; Comisión Nacional de la Energía (2006); AGA (12)1.03 65/34047 (sobre Kraft); AGA (12)1.03 64/18776 (Coca-Cola); AGA (12)1.03 64/18862 (Bendix); AGA (12)1.03 64/18758 (Westinghouse); AGA (13)1.03 65/34046 (Westinghouse); NARA, RG59, Entry 852.335, Document 852.343/2-551 (Westinghouse); AGA (12)1.03 64/18781 (International Paper); AGA (12)1.03 64/18772 (CPC); AGA (12)1.03 64/18762, 64/18826, 64/18827 y 64/18776 (Minnesota Mining); AGA (12)1.03 64/18776, 64/18761 y 64/18798 (General Tire); AHMAE R4302/7, R4306/6, R4318/12 y R4209/7 (General Tire); AGA (12)1.03 64/18773, 64/18774, 64/18775 y 64/18776 (Pfizer); AGA (12)1.03 64/18784 (Colgate-Palmolive); AGA (12)1.03 64/18776 (American Cyanamid); NARA, RG59, Entry 5295, Box 1 (Dow Chemical); NARA, RG59, Entry 5295, Box 1 (US Steel) y AGA (12)1.03 64/18775 (Northrop).

APÉNDICE 3.9

LA ENTRADA DE CAPITAL EXTRANJERO EN ESPAÑA: CONTABILIZACIÓN Y REGULACIÓN

El primer intento de contabilizar la inversión extranjera en España corresponde a un censo elaborado por la Dirección General del Timbre en 1918. Hubieron de pasar más de cuarenta años hasta que comenzó a hacerse un registro sistemático de su entrada, el registro de inversiones autorizadas por la Dirección General de Transacciones Exteriores. Éste, sin embargo, se refiere sólo a un número determinado de sectores, que ha ido variando en el tiempo, y son autorizaciones que luego no siempre se llevan a la práctica (o se hace con desfases temporales). Otras fuentes son los flujos de capital que aparecen en la balanza de pagos, disponibles desde los años cuarenta. No identifican, empero, su origen ni diferencian inversión directa e inversión en cartera hasta los años setenta. Sí lo hacen los registros de caja del Banco de España, disponibles desde 1975. Por último, el Ministerio de Comercio realizó dos censos de empresas españolas con participación extranjera, en 1977 y en 1979 (el segundo sin publicar). Estos censos recogen la cuantía de la participación foránea, pero no su titular.

Hasta 1986, los datos recogidos en el Registro de Inversiones Extranjeras (a cargo de la Dirección General de Transacciones Exteriores hasta 1995 y la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores) consideraban Inversión Directa Extranjera (IDE) la superior al 20% del capital. A partir de dicha fecha, 10% de acorde a la normativa europea, si bien sólo estaban obligadas a completar los expedientes aquéllas con control mayoritario (en virtud del Decreto 2077/1986). Desde 1993, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo recoge la entrada de capitales por parte de no residentes en participaciones en sociedades españolas no cotizadas, participaciones superiores al 10% en las cotizadas, constitución o ampliación de sucursales y otras formas de inversión (como fundaciones o cooperativas) a partir de determinado volumen de capital (algo más de 3 millones de euros).

Legislación e inversión extranjera están íntimamente desde los orígenes de la última en España. Si los capitales británicos y franceses se decidieron a entrar en la España del Ochocientos fue gracias a las reformas liberales. El viraje nacionalista inaugurado con la crisis finisecular estableció las primeras limitaciones, en el marco de las leyes de Fomento de la Industria Nacional de 1907 y 1917 (esta última obligaba a que el 80% del personal fuera español). También se establecieron entonces límites a la participación foránea en los sectores bancario, minero y, sobre todo, pesca, sociedades navieras y comunicaciones; además de crearse el monopolio de petróleos y el telefónico. Esta regulación se intensificó con la Ley 24/11/39 (Protección y fomento de la industria nacional) y Ley de 24/10/39, que limitaron al 25% la participación extranjera en capital social de las compañías españolas y al 20% su participación en obligaciones, con la excepción de “proyectos industriales de extraordinario interés nacional”. Los técnicos extranjeros podían formar parte de la plantilla, pero en proporción capital suscrito. Posteriormente, la Ley 11/07/41 autorizó a la banca española a hacerse con los activos de la banca extranjera.

Estas restricciones comienzan a relajarse a raíz del Plan de Estabilización. A partir del Decreto Ley 27/07/59 y la legislación promulgada en los meses siguientes (hasta 1964) se fueron derogando las prohibiciones anteriores: se reconocieron derechos de repatriación

absolutos a partir de 1962 (hasta entonces y desde 1939 el máximo anual era del 6% sobre participación capital, salvo empresas calificadas de interés nacional, en las que no había límite) y libre inversión hasta el 50% del capital social de la empresa española (el máximo era del 25% en virtud de la legislación decretada en 1939). En general no existían problemas a la creación de filiales íntegramente propiedad de extranjeros, como tampoco limitaciones al personal foráneo en plantilla. No obstante, se continuaba precisando de autorización cuando la inversión superaba el 50% del capital social y para obtener crédito estatal. Por Decreto de 18/04/63 se establecieron aquellos sectores para los que se eliminaba la primera de dichas restricciones, en concreto siderurgia e industria de los metales no férricos, cemento, prefabricados de la construcción en general, textil, alimentación, curtidos y calzado, artes gráficas, construcción de máquinas-herramientas, construcción de maquinaria textil, química, eléctrica y agrícola, ácidos, bases, sales inorgánicas y electroquímicas, industrias del frío, industrias auxiliares para la agricultura, manipulación, conservación e industrialización de productos agrícolas, pecuarios y forestales, industrias para la alimentación del ganado y construcción, ampliación y explotación de hoteles. El Decreto de 2495/1973 retomó la limitación anterior (autorización para inversiones mayores al 50% del capital social), pero según los expertos la aplicación de la legislación por parte del gobierno fue muy laxa. Desde 1973, además, se sistematizó y simplificó el marasmo de legislación existente al respecto, precisamente para reducir la discrecionalidad del gobierno. Ello coincidió con la creación de la Dirección General de Transacciones Exteriores, en el seno del Ministerio de Comercio, y con la elaboración de criterios de selección más rigurosos por parte de la Junta de Inversiones Extranjeras (antes Junta Rectora de la Oficina de Coordinación y Programación Económica), como porcentajes mínimos de exportación y límites a los pagos por patentes y royalties, entre otros. Por otro lado, comenzaron a tenerse en cuenta las inversiones extranjeras realizadas indirectamente a través de firmas españolas.

La liberalización de los años sesenta dejó fuera a los siguientes sectores: defensa, minería, cine, hidrocarburos, bancos, seguros y navieras; a los que se añadieron en 1974 empresas periodísticas, transporte aéreo, concesionarios de aguas y contratistas del Estado u organismos autónomos. También existían disposiciones especiales para inmobiliarias, fondos de inversión, empresas turísticas y exportadores e importadores de publicaciones extranjeras. A partir de 1976 la regulación se rebajó para aquellas empresas que, no estando englobadas en alguna regulación especial, cumplieran un mínimo de puestos de trabajo creados, el capital procediera del exterior (no de otras propiedades en el país) y no se realizaran pagos por asistencia técnica, entre otros requisitos.

Finalmente, con el Decreto 2077/1986 se amplió el tipo de operaciones consideradas IDE, al incorporar a dicho tratamiento la creación de sucursales, la financiación a largo plazo entre matrices y sucursales y la reinversión de beneficios obtenidos por una empresa con capital extranjero. Además, los 14 sectores aún regulados (enumerados en el párrafo anterior) se redujeron a cinco. Estas restricciones son aplicables desde 1990 sólo a residentes no comunitarios (excepto defensa).

Fuentes: Sainz (1965), Garrigues (1965), Gil Mendoza (1969), Ventura Garcés (1975), Banco Urquijo (1971), Giráldez (1992), Ortega (1992), Muñoz Guarasa (1999) y registro de Inversiones Extranjeras del Ministerio de Economía y Hacienda (<http://www.comercio.es/comercio/bienvenido/pageestadisticasComexInvex/>, fecha consulta 05/06/10).

APÉNDICE 3.10

CRÉDITOS CONCEDIDOS POR EL EXPORT IMPORT BANK Y EL DEVELOPMENT LOAN FUND A EMPRESAS ESPAÑOLAS, 1950-1965

A) Crédito del Export Import Bank autorizado en 1950

BENEFICIARIO	CONCEPTO	IMPORTE (miles de dólares)	SALDO PENDIENTE A 31/01/56 (miles de dólares)	
			Créditos caducados	Créditos no caducados
Agromán	Equipos de minería	164	0,40	0
Altos Hornos de Vizcaya	Fábrica de fertilizantes	3.800	0,00	1.021
Aranzábal, S.A.	Maquinaria agrícola	150	0,00	9
Banco de España (industria conservera)	Hojalata	2.000	4,24	0
Banco de España	Duelas	500	0,00	0
Banco de España	Trigo	7.250	0,00	0
Banco de España	Fertilizantes	3.500	0,00	0
Banco de España	Tractores y repuestos	3.450	5,08	0
Banco de España	Algodón	5.000	0,00	0
Central Siderúrgica	Carbón	3.500	0,00	0
Central Siderúrgica	Carbón	1.800	3,38	0
CEPSA	Chapas de acero	375	0,00	0
Cía. Minera Montañas Sur (wolframio)	Equipo de minería	230	8,00	0
D. G. de Minas (minería del plomo)	Equipos de minería	1.425	8,24	0
Empresa Nacional Adaro	Equipos de minería	32,51	0,00	0
Minas de Almagrera SA	Equipos de minería	156,24	0,00	0
Cía. Minerometalúrgica "Los Guindos"	Equipos de minería	25,86	0,00	0
Minas del Priorato SA	Equipos de minería	5,53	0,00	0
Soc. Minerometalúrgica "Zapata Portman"	Equipos de minería	153,89	0,00	0
Mina "El Rosalejo" de Joaquín Aguirre	Equipos de minería	48,19	0,00	0
Cía. Minera de Linares	Equipos de minería	36,76	0,00	0
Minas del Centenillo SA	Equipos de minería	33,57	0,00	0
Soc. Minera y Metalúrgica de Peñarroya	Equipos de minería	104,18	0,00	0
Cía. Minera Esperanza	Equipos de minería	18,56	0,00	0
Empresa Minera Miguel Domenech	Equipos de minería	59,69	0,00	0
Empresa Minera Francisco Celdrán	Equipos de minería	226,10	0,00	0
Compañía La Cruz	Equipos de minería	96,49	0,00	0
Tratamientos Minerales SA	Equipos de minería	59,75	0,00	0
Minerales no Férricos SA	Equipos de minería	69,47	0,00	0
Empresa Minera Fidel Faba Magan	Equipos de minería	42,85	0,00	0
Industrias Reunidas Minero Metalúrgicas	Equipos de minería	49,90	0,00	0
Minera Industrial Pirenaica	Equipos de minería	44,02	0,00	0
Otras	Equipos de minería	161,44	0,00	0
E. N. Calvo Sotelo	Puertollano	650	20,26	0
E. N. Calvo Sotelo	Escatrón	1.706	42,73	0
Elcano	Chapas de acero	500	0,02	0

BENEFICIARIO	CONCEPTO	IMPORTE (miles de dólares)	SALDO PENDIENTE A 31/01/56 (miles de dólares)	
			Créditos caducados	Créditos no caducados
(cont.)				
ENDESA	Equipos flotantes	728	0,09	0
ENDESA	Maquinaria vapor	973	0,55	0
ENDESA	Equipos eléctricos	60	0,00	0
Fluoruros S.A.	Equipos de minería	400	0,85	0
Frutos Españoles S.A.	Maquinaria agrícola	175	0,96	0
Hidro-Nitro	Fábrica de fertilizantes	1.840	0,00	585
Minas Almadén	Equipo de minería	90	3,50	0
Minas del Rif	Equipo minería	200	0,87	0
Minería del carbón	Equipos de minería	3.000	0,00	0
Hulleras del Turón	Equipos de minería	474	0,00	0
Fábrica de Mieres	Equipos de minería	817	0,00	1
Carbones de Langreo	Equipos de minería	150	0,00	20
Sociedad Metalúrgica Duro Felguera	Equipos de minería	723	0,00	4
Minas de Figaredo	Equipos de minería	376	8,20	0
Hulleras de Riosa	Equipos de minería	442	0,00	2
Minero Metalúrgica Peñarroya	Equipos de minería	18	0,00	0
Ministerio de Agricultura	Fertilizantes	3.000	0,00	0
Potasas Españolas	Equipos de minería	1.500	0,00	24
RENFE	Material ferroviario	8.263	0,10	0
Riotinto	Desarrollo minero	1.220	0,00	0
Sociedad Ibérica del Nitrógeno	Planta de fertilizantes	700	1,42	0
Unidad Eléctrica SA (UNESA)	Equipos eléctricos	2.000	0,00	29
Unión Eléctrica Madrileña	Equipos eléctricos	2.400	0,00	0
TOTAL:		62.549	109,00	1.695

Nota: Altos Hornos de Vizcaya fue receptor de dos créditos para la planta de fertilizantes Sefanitro y la siderúrgica de Sagunto por un importe de 2.947.491 y 18.882 dólares, respectivamente.

Fuentes: Viñas (1981b). Rovira (1960) ofrece otra recopilación de la distribución de este crédito que se ajusta a la cantidad total aprobada en el Congreso (62,5 millones de dólares), pero el grado de desglose es menor. El desglose de las partidas dedicadas a la minería del plomo y del carbón en AHBE, Secretaría, Cajas 68 y 35 (Expedientes 1, 8, 11, 13, 14 y 15). Los datos sobre la situación de los créditos no agotados a 31/01/56 en AHBE, Secretaría, Caja 89, Expediente 53.

B) Créditos concedidos por el Export Import Bank a empresas españolas, 1951-1965

EMPRESA	IMPORTE (miles de dólares)	FECHA DE CONTRATO
ELÉCTRICAS	164.749	
Iberduero	9.500	18/09/1958
Iberduero	15.889	05/06/1964
ENDESA	15.650	11/12/1958
Unión Eléctrica Madrileña	24.500	09/02/1965
Térmica Soto de Rivera	16.158	06/11/1964
Langreo SA	11.724	06/11/1964
Hidroila	14.500	22/04/1964
Sevillana de Electricidad	9.400	16/06/1960
Sevillana de Electricidad	10.041	08/01/1962
Térmicas Asturianas	8.500	03/08/1960
Términos	11.529	01/06/1962
Lagunas de Barbate	670	19/07/1962
ENDESA	9.556	18/04/1963
Empresa Nacional Eléctrica de Córdoba	3.531	04/02/1964
Moncabril	3.600	09/09/1964
SIDERURGIA	72.700	
Altos Hornos de Vizcaya	18.000	11/02/1963
ENSIDESA	4.400	18/05/1959
ENSIDESA	2.300	21/12/1960
ENSIDESA	13.000	19/06/1961
ENSIDESA	6.600	06/06/1963
ENSIDESA ¹	14.000	
Altos Hornos Basconia	5.500	06/10/1960
Altos Hornos Basconia	2.100	01/05/1964
Unión de Siderúrgicas Asturianas SA (UNINSA)	6.800	27/07/1961
RENFE	8.000	03/12/1957
Otras partidas	57.788	
Firestone Hispania	650	02/10/1959
Abonos Sevilla	7.620	20/11/1959
Repesa	10.000	24/02/1960
Industrias Subsidiarias de Aviación SA	750	08/09/1960
Iberia ²	14.008	06/10/1960
Bancredial ³	10.000	
AUXINI	8.700	26/06/1961
Gas y Electricidad SA	3.560	01/02/1963
Banco Industrial Bilbao	2.500	28/09/1964
TOTAL	303.237	

Notas:

¹ Pendiente de firma.

² El Export Import Bank garantizó también créditos solicitados al Irving Trust por valor de 5.393.000 y 10.350.400 dólares en 1963 y 1964, respectivamente.

³ Concedido en 1961 pero no firmado.

Fuente: Fernández de Valderrama (1964), p. 50.

C) Créditos concedidos por el Development Loan Fund a empresas españolas, 1951-1965

EMPRESA	IMPORTE (miles de dólares)	FECHA DE CONTRATO
RENFE	14.900	05/06/1959
ISODEL	350	29/06/1960
Unión Eléctrica Madrileña	1.840	22/08/1960
TOTAL	17.090	

Fuente: Fernández de Valderrama (1964), p. 51.

APÉNDICE 4.2

CANTIDADES NETAS INVERTIDAS EN INSTALACIONES TELEFÓNICAS Y BENEFICIOS DE LA CTNE, 1924-1973 (miles de pesetas de 1973)

Año	Cantidades invertidas		Beneficios
	Anual	Acumulada	
1924	379.000	379.000	49
1925	1.926.000	2.305.000	499
1926	2.350.000	4.655.000	633
1927	2.799.000	7.454.000	801
1928	2.359.000	9.813.000	1.496
1929	2.591.000	12.404.000	1.572
1930	1.948.000	14.352.000	1.788
1931	1.377.000	15.729.000	2.348
1932	1.119.000	16.848.000	1.836
1933	588.000	17.436.000	1.590
1934	765.000	18.201.000	1.560
1935	884.000	19.085.000	2.277
1939	1.404.000	20.489.000	13
1940	312.000	20.801.000	6.822
1941	445.000	21.246.000	5.928
1942	156.000	21.402.000	5.471
1943	439.000	21.841.000	5.564
1944	552.000	22.393.000	5.016
1945	1.236.000	23.629.000	72.896
1946	882.000	24.511.000	3.663
1947	757.000	25.268.000	5.511
1948	724.000	25.992.000	9.721
1949	1.055.000	27.047.000	9.670
1950	1.100.000	28.147.000	8.578
1951	1.653.000	29.800.000	8.803
1952	1.543.000	31.343.000	10.354
1953	1.994.000	33.337.000	10.670
1954	2.006.000	35.343.000	10.977
1955	2.321.000	37.664.000	12.570
1956	3.418.000	41.082.000	12.646
1957	3.327.000	44.409.000	13.414
1958	3.313.000	47.722.000	15.064
1959	3.919.000	51.641.000	17.188
1960	3.587.000	55.228.000	20.416
1961	3.989.000	59.217.000	25.687
1962	4.597.000	63.814.000	26.370
1963	6.186.000	70.000.000	27.136
1964	10.193.000	80.193.000	28.427
1965	12.792.000	92.985.000	28.317
1966	11.878.000	104.863.000	31.813
1967	12.914.000	117.777.000	35.963
1968	12.917.000	130.694.000	40.955
1969	18.031.000	148.725.000	47.471
1970	25.359.000	174.084.000	51.219
1971	30.568.000	204.652.000	57.587
1972	34.792.000	239.444.000	65.596
1973	37.020.000	276.464.000	72.833

Nota: las cuentas de 1939 corresponden al periodo 1936-1939.

Fuentes: CTNE, Memoria Anual (1924-1973). El deflactor en Prados (2003).

APÉNDICE 4.3

DATOS SOBRE EL PERSONAL DE LA CTNE, 1926-1973

Año	Total	Mujeres	Mujeres como porcentaje del total	Departamentos				Contratistas encargados	
				Tráfico	Construcciones y Conservación	Comercial	Otros departamentos	Centros de familia	De centros a comisión
1926	8.750	3.199	36,56						
1929	7.635								
1930	9.663			3.385	4.604	527	1.147		
1931	10.127			3.093	4.476	651	1.907		
1932	8.742			3.083	3.837	566	1.256		
1933	8.247	2.945	35,71	2.983	3.465	559	1.240		
1934	8.004	2.905	36,29	2.474	3.729	663	1.138		
1935	8.435	2.825	33,49	2.370	4.244	716	1.105		
1939	8.241								
1940	8.569	3.355	39,15	2.798	4.210	571	990		
1941	9.573	4.023	42,02	3.421	4.392	644	1.116		
1942	10.140	4.409	43,48	3.877	4.593	602	1.068		
1943	10.284	4.538	44,13	4.013	4.636	607	1.028		
1944	10.566	4.823	45,65	4.260	4.615	626	1.065		
1945	10.683	4.785	44,79	4.128	4.805	639	1.111		
1946	11.786	4.969	42,16	4.253	5.686	658	1.189		
1947	11.712	5.077	43,35	4.323	5.470	718	1.201		
1948	12.837	5.810	45,26	4.968	5.794	784	1.291		
1949	13.472	6.158	45,71	5.205	5.965	926	1.376		
1950	13.814	6.545	47,38	5.339	5.978	1.029	1.468	2.005	1.521
1951	15.124	6.950	45,95	5.569	6.934	1.126	1.495	2.046	1.730
1952	15.452	7.046	45,60	5.534	7.107	1.189	1.622	2.187	1.683
1953	16.997	7.287	42,87	5.625	8.495	1.304	1.573	2.380	1.574
1954	17.506	7.366	42,08	5.548	8.838	1.392	1.728	2.664	1.424
1955	17.786	7.418	41,71	5.565	9.043	1.407	1.771	2.901	1.361
1956	17.786	7.342	41,28	5.535	9.045	1.307	1.899	3.288	1.392
1957	17.537	7.212	41,12	5.404	9.029	1.278	1.826	3.775	1.354
1958	18.856	7.381	39,14	5.487	10.111	1.331	1.927	4.321	1.408
1959	19.596	7.509	38,32	5.617	10.727	1.365	1.887	4.702	1.516
1960	19.584	7.493	38,26	5.465	10.766	1.415	1.938	5.042	1.933
1961	19.408	7.364	37,94	5.282	10.789	1.441	1.896	5.339	2.074
1962	19.606	7.700	39,27	5.561	10.693	1.500	1.852	5.667	2.224
1963	20.272	8.282	40,85	5.911	10.708	1.649	2.004	5.877	2.795
1964	23.535	9.361	39,77	6.983	12.683	1.841	2.028	6.078	3.101
1965	31.275	9.895	31,64	7.513	20.465	1.972	1.325	6.250	3.353
1966	31.736	10.654	33,57	8.556	20.068	2.038	1.074	6.357	3.594
1967	33.081	11.795	35,65	9.260	20.360	2.156	1.305	6.390	3.934
1968	35.370	12.588	35,59	9.455	20.540	2.250	3.125	6.397	4.154
1969	37.890	13.284	35,06	9.726	22.748	2.218	3.198	6.380	4.234
1970	44.395	14.967	33,71	10.949	27.174	2.635	3.637	6.310	4.281
1971	49.187	15.451	31,41	10.527	29.145	2.948	6.567	6.275	4.161
1972	49.675	15.667	31,54	10.563	28.798	2.961	7.353	6.158	3.850
1973	51.205	16.412	32,05	10.824	30.789	3.163	6.429	5.998	3.246

Nota: Borderías (1993, p. 89) reduce el número de trabajadores en 1931 a 7.056

Fuentes: CTNE (1980); Borderías (1993) para el número de mujeres en 1926; y AT, ACA 84 (12/24/29) y AT, ACA 43 (26/01/40) para el número de empleados en 1929 y 1939, respectivamente.

APÉNDICE 4.4

PRINCIPALES CONSEJEROS DE LA CTNE, 1924-1973

Nombre	Periodo	Cargo	Grupo
Álvarez García, Amadeo	1926-1932	Vocal	BHA
Álvarez García, Amadeo	1933-34	Vicepresidente	BHA
Álvarez García, Amadeo	1945-47	Vocal	BHA
Barroso y Sánchez Guerra, Eugenio	1941-44	Secretario	BU
Barroso y Sánchez Guerra, Eugenio	1945-53	Secretario	BU
Basagoiti Arteta, Antonio	1930-32	Vicepresidente	BHA
Behn, Hernand	1925-34	Vocal	ITT
Behn, Sosthenes	1924-44	Vocal	ITT
Bertrán y Musitu, José	1940-44	Vocal	Familia Güell
Caldwell, Fred T.	1926-30	Vocal	ITT
Caldwell, Fred T.	1935-50	Vicepresidente	ITT
Chester, Clifford G.	1932-35	Vocal	ITT
Cifuentes Fernández, Julián	1925-26	Vicepresidente	BHA
Clement, A. F.	1940	Vocal	ITT
Denney, L. J.	1940-44	Vocal	ITT
Denney, L. J.	1950	Vocal	ITT
Dennis, G.H.	1940-59	Vocal	ITT
Dickey, C. E.	1942-44	Vocal	ITT
Escudero Toledo, José	1926-44	Vocal	BB
Garnica Echevarría, Pablo	1940-44	Vicepresidente	BEC
Garrigues Díaz-Cañabate, Antonio	1940-44	Vocal	Garrigues
Gil, Frank	1925	Vicepresidente	ITT
Gil de Reboleño, Guillermo	1933-35	Vocal	BHA
Güell y López, Juan Antonio	1925-35	Vocal	Familia Güell
Lázaro Galdiano, José	1930-35	Vocal	BHA
Lundgren, H.F.	1941	Vocal	ITT
Marañón y Ruiz-Zorrilla, Jesús	1940	Vocal	-
Marañón y Ruiz-Zorrilla, Jesús	1941-44	Vicepresidente	-
Marqués de Aledo	1940-44	Vicepresidente	BHA
Moreno García, Andrés	1934-35	Vocal	BHA
Moreno García, Andrés	1945-59	Vicepresidente	BHA
Proctor, Lewis J.	1925-35	Vicepresidente	ITT
Quinn, P.J.	1942-46	Vocal	ITT
Prock, Logan N.	1925-31	Vocal	ITT
Prock, Logan N.	1932-35	Vicepresidente	ITT
Ruiz Senén, Valentín	1925-30	Vicepresidente	BU
Satrústegui Fernández, Ignacio	1940-44	Vocal	BU
Stoner, E.C.	1941	Vocal	ITT
Sunstron, M. A.	1940-41	Vocal	ITT
Urquijo y Ussía, Estanislao de	1925-44	Presidente	GU
Walker, Roy A.	1926-29	Vocal	ITT
Wendell, E.N.	1940	Vocal	ITT
Arteche Villabaso, Julio	1945-59	Vicepresidente	BB
Barrera de Irmo, Antonio	1965-73	Presidente	-
Benavides Gómez-Arenzana, José Ramón	1966-73	Vocal	-
Benjumea Burín, Rafael (conde de Guadalhorce)	1951	Vocal	BU
Calle y García de la Parra, Vicente de la	1963-73	Vocal	-
Carvajal y Xifré, Francisco	1945-59	Vocal	BU
Clara Corellano, José María	1954-64	Consejero delegado	-
Collar y Luis, Garvasio	1960-73	Vicepresidente	-
Díaz Fernández, Pablo	1959-70	Vocal	-
Fernández Ladreda, José María	1952-53	Vocal	-
López Rodríguez, Daniel	1947-53	Consejero delegado	-
Martín de Nicolás y de Osma, Francisco	1954-64	Secretario	-
Navarro Reverter y Gomis, José	1945-64	Presidente	-
Ogilvie, G.A.	1947-48	Vicepresidente	ITT
Rawlings, R. H.	1948-49	Vocal	ITT
Ridruejo Botija, Epifanio	1945-73	Vicepresidente	BEC
Trumphy, Nils F.	1945-56	Vocal	ITT
Urquijo y Landecho, Luis	1964-73	Vocal	GU
Usera López-González, Luis de	1945-46	Consejero delegado	BHA
Usera López-González, Luis de	1947-73	Vicepresidente	BHA
Walsh, Robert N.	1945-47	Vocal	ITT
White, Francis	1945-46	Vicepresidente	ITT

Notas: BU, Banco Urquijo; BHA, Banco Hispano Americano; BB, Banco Bilbao; y BEC, Banco Español de Crédito. Cuando no se señala nada son empleados de la compañía que han ascendido o han sido nombrados por el Estado.

Fuentes: CTNE, *Memoria Anual* (1924-73); Carballo (1975), pp. 280-286; y AFSA (1924-73).

APÉNDICES DEL CAPÍTULO 5

APÉNDICE 5.1

VARIOS INDICADORES DEL MERCADO DE TRACTORES AGRÍCOLAS EN ESPAÑA, 1945-1980 (unidades)

Año	Producción española de tractores agrícolas	Parque de tractores agrícolas	Variación anual del parque de tractores agrícolas	Importaciones de tractores agrícolas	Producción española como porcentaje de los importados
1945	n.d.	59		n.d.	
1946	n.d.	n.d.		n.d.	
1947	30	n.d.		765	3,92
1948	85	n.d.		1.691	5,03
1949	137	n.d.		1.198	11,44
1950	188	12.798		817	23,01
1951	n.d.	n.d.		2.462	
1952	n.d.	n.d.		1.915	
1953	47	n.d.		2.150	2,19
1954	60	n.d.		2.249	2,67
1955	438	27.671		3.202	13,68
1956	843	32.402	4.731	3.888	21,68
1957	1.583	35.752	3.350	1.767	89,59
1958	954	40.680	4.928	3.974	24,01
1959	3.319	47.083	6.403	3.084	107,62
1960	8.639	56.845	9.762	1.123	769,28
1961	11.500	71.077	14.232	7.461	154,13
1962	9.076	92.755	21.678	14.298	63,48
1963	13.278	114.410	21.655	20.368	65,19
1964	12.834	130.132	15.722	5.180	247,76
1965	13.104	147.884	17.752	4.540	288,63
1966	17.366	169.187	21.303	6.669	260,40
1967	19.591	191.385	22.198	6.233	314,31
1968	15.957	213.299	21.914	5.957	267,87
1969	20.117	239.544	26.245	6.128	328,28
1970	14.870	259.819	20.275	5.405	275,12
1971	18.701	282.371	22.552	3.851	485,61
1972	18.913	306.189	23.818	4.905	385,59
1973	17.692	330.459	24.270	6.578	268,96
1974	16.975	355.554	25.095	8.120	209,05
1975	16.372	379.070	23.516	7.144	229,17
1976	8.277	400.928	21.858	13.581	60,95
1977	13.803	421.393	20.465	6.662	207,19
1978	25.479	455.675	34.282	8.803	289,44
1979	23.857	491.595	35.920	12.063	197,77
1980	16.708	523.907	32.312	15.604	107,08

Nota: las cifras sobre producción nacional en cursiva se han obtenido deduciendo las importaciones de la variación anual del parque. Esta burda estimación es, por tanto, un mínimo, puesto que el parque de tractores sólo recoge aquellos matriculados y no, por tanto, las existencias de las empresas ni las exportaciones. Lo mismo se ha aplicado en el cálculo de importaciones para el período 1956-1960. N.d.: no hay datos.

Fuentes: Producción española de tractores agrícolas en Martínez Ruiz (2000), p. 225; Parque de tractores agrícolas (existencias inscritas a 31 de diciembre en las Delegaciones Provinciales de Agricultura) en Barciela *et al.* (2005b), pp. 342-343; Importaciones de tractores agrícolas, en Martínez Ruiz (2000, Apéndice 8) para 1947-1955, e INE para 1961-1980.

APÉNDICE 5.2

TRACTORES MATRICULADOS EN ESPAÑA, 1962-1980 (unidades)

Año	De ruedas			Porcentaje fabricación nacional sobre total	Oruga	Total matriculados
	De fabricación nacional	Importados	Total			
1962	11.022	n.d.			n.d.	22.611
1963	12.316	8.131	20.447	60	919	21.366
1964	12.435	3.361	15.796	79	789	16.585
1965	14.269	3.389	17.658	81	605	18.263
1966	17.026	4.584	21.610	79	1.141	22.751
1967	17.735	3.815	21.550	82	981	22.531
1968	20.191	3.648	23.839	85	1.080	24.919
1969	25.944	4.397	30.341	86	1.841	32.182
1970	20.279	2.799	23.078	88	1.592	24.670
1971	20.694	2.784	23.478	88	1.710	25.188
1972	22.850	3.088	25.938	88	1.774	27.712
1973	25.170	3.292	28.462	88	1.632	30.094
1974	25.075	4.384	29.459	85	1.867	31.326
1975	24.713	4.258	28.971	85	1.689	30.660
1976	23.925	4.521	28.446	84	1.687	30.133
1977	25.277	4.019	29.296	86	1.480	30.776
1978	31.642	4.402	36.044	88	1.355	37.399
1979	26.728	7.804	34.532	77	1.375	35.907
1980	22.589	9.588	32.177	70	1.250	33.427

Notas: n.d.: no hay datos.

Fuentes: 1962: AGA, (11) 1.07 61/3893; 1963-1966: Ministerio de Agricultura (1965, 1966 y 1967), *Información Estadística y Económica*; 1967-1968: Ministerio de Agricultura (1974), *Anuario de Estadística Agraria*; 1969-1980: *Laboreo*, 4 (febrero 1970), *Catálogo de Tractores* (1972), 50 (marzo 1973), 53 (marzo 1974, vol. 2), 65 (marzo 1975, vol. 2), 77 (marzo 1976, vol. 2), 89 (marzo 1977), 101 (marzo 1978, vol. 2), 114 (abril 1979, vol. 3), 126 (abril 1980, vol. 3), 123 (abril 1981).

APÉNDICE 5.3

MATRICULACIÓN DE TRACTORES AGRÍCOLAS TIPO RUEDAS DE FABRICACIÓN NACIONAL. DISTRIBUCIÓN POR MARCAS, 1962-1980

(en porcentaje y unidades totales)

Año	Barreiros	John Deere	Motor Ibérica	Pasquali	Renault	SACA	Fiat-VIASA	Motransa-Nuffield	Agria	Otras marcas	Total (uds.)
1962	20,28	21,73	37,59			10,01	9,26			1,13	11.022
1965	31,94	16,09	50,29							1,67	13.916
1966	31,56	20,28	47,52							0,64	16.956
1967	28,18	20,59	49,57		0,16					1,49	17.727
1968	25,19	21,84	43,92		4,30					4,75	20.186
1969	19,56	15,75	42,70	8,45	5,04			3,65	1,73	3,12	25.944
1970	19,20	18,43	43,12	5,52	5,77			4,26	1,65	2,05	20.279
1971	16,33	20,77	41,07	6,77	5,33			4,30	2,52	2,90	20.694
1972	15,40	23,51	45,12	0,26	6,96			4,59	1,73	2,44	22.850
1973	19,27	23,36	44,24	0,00	6,34			4,14	0,08	2,57	25.170
1974	20,07	23,97	43,81	0,02	4,58			4,58	0,02	2,94	25.075
1975	21,36	23,99	48,21		0,47			3,04		2,93	24.713
1976	19,80	30,60	43,06	0,01	0,00			3,77	0,00	2,76	23.925
1977	15,19	32,20	45,04	1,25	0,00			2,26	0,48	3,57	25.277
1978	9,96	27,76	36,21	12,72	0,48			1,82	5,48	5,57	31.642
1979	10,24	27,08	34,26	14,46	0,02			1,20	5,86	6,87	26.728
1980	7,82	28,88	30,44	14,81			1,80	1,50	6,92	7,84	22.589

Fuente: AGA, (11) 1.07 61/3893 para 1962; Sernauto (1970, p. 93 y 159) para 1965-1968; y *Laboreo* para 1969-1980 (véanse fuentes Apéndice 2).

APÉNDICE 5.4

EVOLUCIÓN ECONÓMICA DE INTERNATIONAL HARVESTER, 1948-1955 (millones de dólares)

	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955
VENTAS TOTALES DEL GRUPO	1.182,1	1.172,9	1.192,0	1.647,8	1.613,5	1.667,6	1.376,2	1.799,3
INGRESOS DEL GRUPO	55,7	61,3	66,7	63,0	55,7	52,0	36,3	55,5
Ventas en Estados Unidos	821,4	774,5	830,5	1.076,5	885,1	862,0	747,5	1.165,8
Ventas en Estados Unidos (% del total grupo)	69,5	66,0	69,7	65,3	54,9	51,7	54,3	64,8
Ventas en Estados Unidos por segmento (%):								
Camiones	41,0	32,5	34,3	38,2	36,2	36,7	39,3	39,0
Maquinaria agrícola	46,0	54,4	50,5	45,5	48,7	46,8	45,1	38,0
Equipos industriales	12,6	12,7	15,0	16,0	14,9	16,3	15,3	17,4
Otros	0,3	0,4	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	5,6
Ventas de productos defensa					173,7	223,8	103,4	75,1
Ventas a subsidiarias	124,1	134,4	112,1	200,8	145,2	170,3	143,1	143,4
Ventas realizadas por subsidiarias	236,6	264,0	249,4	370,5	409,5	367,6	382,1	414,9
Ventas realizadas por subsidiarias (%):								
Estados Unidos	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	1,5	4,2	4,8
Canadá	25,6	28,5	31,0	28,3	30,5	33,8	22,6	24,3
América Latina	25,0	20,1	18,4	24,8	22,0	16,8	19,2	13,7
Europa	21,3	22,3	24,2	21,6	21,3	23,1	26,0	29,2
África, India y Oriente Medio	12,0	14,3	10,1	7,6	5,6	6,6	7,5	7,7
Pacífico	16,1	14,8	16,3	17,7	18,4	18,3	20,5	20,3
Inversión en subsidiarias (a 31 Octubre)		85,1	98,0	103,9	97,1	128,9		
Inversión en subsidiarias (%):								
Estados Unidos		21,1	30,6	33,2	25,2	41,0		
Canadá		20,4	15,5	14,4	15,4	11,6		
América Latina		18,0	15,8	15,7	16,8	12,7		
Europa		13,2	13,3	14,0	18,5	16,6		
África, India y Oriente Medio		1,1	0,9	0,8	0,9	0,7		
Pacífico		14,6	13,1	12,2	12,9	9,7		
IH Export Co.		11,7	10,7	9,6	10,3	7,8		

Fuente: International Harvester, *Annual Reports* (1948-1980), MERL, TR IHC, 55/8.

APÉNDICE 5.6

EVOLUCIÓN ECONÓMICA DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE MAQUINARIA AGRÍCOLA, 1926-1970 (miles de pesetas de 1970)

Año	Ventas	Beneficio neto
1926	21.866,76	-1.149,08
1927	36.229,52	1.084,41
1928	54.009,44	777,82
1929	58.900,46	-2.739,43
1930	n.d.	-3.089,65
1931	57.306,86	-3.013,23
1932	31.207,64	503,58
1933	42.354,53	104,58
1934	42.558,73	4.201,26
1935	52.812,35	4.656,14
1936	21.306,13	-2.188,62
1941	2.305,14	37,48
1942	2.081,43	-537,47
1943	1.895,63	-646,69
1944	3.845,92	-264,30
1945	6.792,54	379,53
1946	10.995,67	800,75
1947	15.263,23	884,68
1948	9.470,16	372,70
1949	13.882,78	688,33
1950	8.975,05	198,26
1951	9.105,48	374,97
1952	49.589,86	614,33
1953	57.591,07	1.094,02
1954	69.693,52	3.068,53
1955	83.867,02	5.054,14
1956	74.522,70	2.409,53
1957	66.345,20	2.257,75
1958	37.674,49	632,78
1959	26.613,61	5.723,60
1960	46.546,28	1.575,82
1961	173.608,25	5.864,85
1962	179.932,22	6.783,39
1963	159.240,11	9.845,13
1964	138.218,54	9.017,44
1965	254.306,31	25.124,43
1966	368.467,08	31.949,86
1967	n.d.	n.d.
1968	243.833,51	13.108,37
1969	273.079,35	10.723,27
1970	205.526,32	7.070,00

Nota: n.d. no disponible.

Fuentes: WHS, MBD, Box 657, File 6067; and WHS, MGSM, Box 657, File 6068; Box 580, File 4058; and Box 629, File 5328.

APÉNDICE 5.7

PLANTILLA DE JOHN DEERE IBÉRICA A 31 DE JULIO DE 1967

Categoría	Número de empleados	Categoría	Número de empleados
Directivos		Organización Científica del Trabajo	
Consejero delegado	1	Jefes de OCT	2
Director de Productos	1	Técnicos de 1º	7
Director de Finanzas	1	Técnicos de 2º	7
Director de Relaciones Industriales y Personal	1	Auxiliares	1
Director de Ventas	1	Administrativos	
Director Técnico	1	Jefes de 1º	7
Director de Compras	1	Jefes de 2º	12
Superintendente de Fábrica	1	Oficiales de 1º	20
Secretario General	1	Oficiales de 2º	35
Subdirector de Finanzas	1	Auxiliares	29
Técnicos titulados		Aspirantes	3
Licenciados	1	Subalternos	
Ingenieros	8	Almaceneros	7
Peritos industriales	38	Chóferes	3
Personal sanitario		Cabo de guardas	1
Médico	1	Vigilantes Jurados	9
Ayudantes Técnicos Sanitarios	3	Ordenanzas	3
Técnicos de oficina		Cocinero Principal	1
Delineantes Proyectistas	8	Cocinero Auxiliar	1
Delineantes de 1º	7	Telefonista	1
Delineantes de 2º	6	Dependiente General Economato	1
Reproductor de Planos	1	Talleres	
Archiveros	2	Oficiales de 1º - Preparadores de Máquinas	6
Fotógrafo	1	Oficiales de 1º - Jefes de Equipo	5
Técnicos de laboratorio		Oficiales de 2º - Jefes de Equipo	1
Jefes de Laboratorio	2	Oficiales de 2º - Preparadores de Máquinas	3
Analista de 1º	1	Oficiales de 1º	31
Auxiliar de Laboratorio	1	Oficiales de 2º	22
Técnicos de Taller		Oficiales de 3º	24
Jefes de Taller	8	Especialistas Jefe de Equipo	3
Maestros de Taller	9	Especialistas	457
Encargados de Taller	16	Mozos Especialistas	6
		Peones Ordinarios	68
		Peones Femeninos	13
		TOTAL:	912

Fuente: John Deere Ibérica (1968). pp. 102-104.

APÉNDICES DEL CAPÍTULO 6

APÉNDICE 6.1

LAS MAYORES EMPRESAS INTERNACIONALES DE INGENIERÍA, 2008-2009

Posición		Empresa	Domicilio social (país)	Servicios ofertados
2009	2008			
1	2	Jacobs	Estados Unidos	Ingeniería, arquitectura y construcción
2	4	AECOM Technology Corp.	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
3	1	URS Corp.	Estados Unidos	Ingeniería, arquitectura y construcción
4	5	Fluor Corp.	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
5	7	WorleyParsons	Australia	Ingeniería y construcción
6	6	CH2M Hill	Estados Unidos	Ingeniería, arquitectura y construcción
7	11	AMEC plc	Reino Unido	Ingeniería
8	9	Fugro NV	Países Bajos	Ingeniería
9	10	The Shaw Group Inc.	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
10	3	SNC-Lavalin International Inc.	Canadá	Ingeniería y construcción
11	8	WS Atkins PLC	Reino Unido	Arquitectura e ingeniería
12	13	ARCADIS NV	Países Bajos	Ingeniería
13	12	Bechtel	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
14	14	Tetra Tech Inc.	Estados Unidos	Ingeniería
15	16	KBR	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
16	17	Mott MacDonald Group Ltd.	Reino Unido	Ingeniería
17	20	Parsons Brinckerhoff Inc.	Estados Unidos	Ingeniería, arquitectura y construcción
18	21	ARUP Group Ltd.	Reino Unido	Ingeniería
19	25	Dar Al-Handasah Consultants (Shair & Partners)	Egipto	Arquitectura e ingeniería
20	22	WSP Group	Reino Unido	Ingeniería
21	24	Hatch Group	Canadá	Ingeniería
22	15	Parsons	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
23	19	Saipem	Italia	Ingeniería y construcción
24	28	HDR	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
25	18	Foster Wheeler AG	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
26	*	Grontmij NV	Países Bajos	Ingeniería
27	29	Poyry	Finlandia	Ingeniería
28	35	Stantec Inc.	Canadá	Ingeniería, arquitectura y construcción
29	27	Black & Veatch	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
30	31	Ramboll Gruppen A/S	Dinamarca	Ingeniería
31	34	China Communications Construction Group Ltd.	China	Ingeniería y construcción
32	23	Técnicas Reunidas	España	Ingeniería y construcción
33	26	MWH Global	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
34	41	Mustang Engineering	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
35	33	Louis Berger Group	Estados Unidos	Arquitectura, ingeniería y planificación
36	58	Sinclair Knight Merz	Australia	Ingeniería
37	36	Golder Associates Corp.	Canadá	Ingeniería
38	*	Hydrochina Corp.	China	Ingeniería y construcción
39	44	HOCHTIEF AG	Alemania	Ingeniería y construcción
40	40	Halcrow Group Ltd.	Reino Unido	Ingeniería
41	42	HNTB Cos.	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
42	48	GHD Pty Ltd.	Australia	Ingeniería
43	65	China Chengda Engineering Co. Ltd.	China	Ingeniería
44	54	China Metallurgical Group Corp.	China	Arquitectura e ingeniería
45	47	Gensler	Estados Unidos	Arquitectura
46	46	HOK	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
47	59	Sinopec Engineering Inc.	China	Ingeniería y construcción
48	49	China Power Engineering Constltg. Group Co.	China	Ingeniería y construcción
49	45	Egis	Francia	Ingeniería y construcción
50	62	China Railway Construction Corp. Ltd.	China	Ingeniería y construcción
51	51	CDM	Estados Unidos	Ingeniería y construcción

Posición		Empresa	Domicilio social (país)	Servicios ofertados
2009	2008			
(cont.)				
52	*	Aurecon	Australia	Ingeniería
53	43	CDI Engineering Solutions	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
54	60	S&B Holdings Ltd. and Affiliates	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
55	56	DHV Group	Países Bajos	Ingeniería
56	91	McDermott International Inc.	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
57	53	Scott Wilson	Reino Unido	Ingeniería
58	55	COWI A/S	Dinamarca	Ingeniería
59	64	Burns & McDonnell	Estados Unidos	Ingeniería, arquitectura y construcción
60	57	The PBSJ Corp.	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
61	50	JGC Corp.	Japón	Ingeniería y construcción
62	66	Royal Haskoning	Países Bajos	Ingeniería
63	73	Dessau Inc.	Canadá	Ingeniería
64	75	ENGlobal Corp.	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
65	67	MACTEC Inc.	Estados Unidos	Ingeniería, arquitectura y construcción
66	71	Sargent & Lundy LLC	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
67	63	Nippon Koei Group	Japón	Ingeniería
68	74	China Railway Group Ltd.	China	Ingeniería y construcción
69	68	Nikken Sekkei Group	Japón	Arquitectura, ingeniería y planificación
70	88	TRC Cos. Inc.	Estados Unidos	Ingeniería
71	61	Kimley-Horn and Associates Inc.	Estados Unidos	Ingeniería
72	110	UniversalPegasus	Estados Unidos	Ingeniería
73	52	Environmental Resources Management (ERM)	Estados Unidos	Medio ambiente
74	37	Balfour Beatty	Reino Unido	Ingeniería y construcción
75	72	HKS Inc.	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
76	78	INECO-TIFSA Group, Madrid, Spain	España	Ingeniería
77	77	Michael Baker Corp.	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
78	76	Malcolm Pirnie Inc.	Estados Unidos	Ingeniería
79	83	Skidmore Owings & Merrill LLP	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
80	*	Aedas	Estados Unidos	Arquitectura
81	*	SYSTRA	Francia	Ingeniería
82	128	Zachry Group	Estados Unidos	Ingeniería y construcción
83	*	Trow Global	Canadá	Ingeniería
84	84	Dewberry	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
85	86	Royal BAM Group nv	Países Bajos	Ingeniería
86	81	Terracon Consultants Inc.	Estados Unidos	Ingeniería
87	87	CTI Engineering Co. Ltd.	Japón	Ingeniería
88	115	Shanghai Xian Dai Arch'l Design (Group) Co.	China	Arquitectura e ingeniería
89	*	Ausenco	Australia	Ingeniería
90	96	China National Machinery Industry Corp.	China	Ingeniería y construcción
91	85	The Kleinfelder Group Inc.	Estados Unidos	Ingeniería
92	117	Oriental Consultants (ACKG Ltd.)	Japón	Ingeniería
93	104	Bureau Veritas	Estados Unidos	Ingeniería
94	82	Norconsult AS	Noruega	Ingeniería
95	95	STV Group Inc.	Estados Unidos	Arquitectura e ingeniería
96	93	Brown and Caldwell	Estados Unidos	Ingeniería
97	97	Conestoga-Rovers & Assoc.	Estados Unidos	Medio ambiente
98	100	Burns and Roe Group Inc.	Estados Unidos	Ingeniería
99	92	Kajima Corp.	Japón	Arquitectura, ingeniería y construcción
100	105	Stanley Consultants Inc.	Estados Unidos	Ingeniería

Nota: Esta lista no engloba los servicios específicos de construcción. (*) empresas que no aparecían en el año 2008.

Fuente: Engineering News-Record (<http://enr.construction.com/toplists/GlobalDesignFirms/001-100.asp>, consultado el 04/03/10).

APÉNDICE 6.2

PRINCIPALES CONSULTORAS DE INGENIERÍA EN ESPAÑA EN 1975

Empresa	Año de fundación	Domicilio social	Principales accionistas	Campo de actividad	Tipo de servicio	Algunos socios tecnológicos
Grupos industriales						
ENADIMSA, Empresa Nacional Adaro de Investigaciones Mineras, SA	1942	Madrid	INI (100%)	Minería	n.d.	CGG Brem (Fr.)
Auxiesa	1966 (1954)	Madrid	Edes (100%)	Energía	n.d.	Sale (EE.UU.), GHH Rheinbraun (Al.)
IPQ, Ingeniería de Plantas Químicas e Industriales	1974 (1965)	Madrid	Edes (100%)	Ingeniería industrial y química	n.d.	Davy Power Gas, Linde (Al.)
EDES, Empresa de Estudios y Proyectos Técnicos SA	1964	Madrid	INI (100%)	Ingeniería civil	n.d.	H. Robbins (PB), Italmpranti (It.)
EPTISA, Empresa de Estudios y Proyectos Técnicos Industriales SA	1956	Madrid	Urquijo	Ingeniería civil	n.d.	Suisselectra (Suiza)
EPESA, Estudios y Proyectos Eléctricos SA	1956	Madrid	Urquijo	Ingeniería civil	n.d.	Westinghouse
TECNATOM	1957	Madrid	Urquijo	Energía nuclear	Ingeniería, mantenimiento	n.d.
Técnicas Reunidas	1959	Madrid	B. Urquijo (may.), B. Bilbao (25%)	Ingeniería química y petroquímica, energía	Ingeniería, procurement, project management y llave en mano	Lummus Co. (EE.UU.), UOP (EE.UU.), Stamicarbon (PB)
SIDETÉCNICA, Técnicas Siderúrgicas	1963	Madrid	Urquijo	Siderurgia	n.d.	Krupp
ESPINDESA, Española de Investigación y Desarrollo	1969	Madrid	Explosivos Río Tinto (40%), Industrias Aragonesas (Urquijo, 40%)	Ingeniería química	n.d.	n.d.
Empresarios Agrupados	1971	Madrid	GHESA (1/3), Urquijo (2/3 (a través de Técnicas Reunidas y EPTISA)	Energía nuclear	n.d.	Gibbs & Hill
Empresas de capital español						
Abengoa	1941	Sevilla	Familia Benjumea	Montajes eléctricos	n.d.	n.d.
AEPO SA, Estudios y Proyectos	1963	Madrid	Banco Pastor (25%)	Ingeniería civil	Ingeniería, asesoramiento	Glenn Brown (EE.UU.)
Caltécnica	1967	Madrid	n.d.	Ingeniería civil	n.d.	
CEICO, Centro Español de Ingeniería y Control, S.A	1967	Madrid	Accionistas individuales (100%)	Ingeniería industrial	n.d.	Flaregas Eng. (RU), Bergermann (Al.)
Centunión, Española de Coordinación Técnica y Financiera	1968	Madrid	Macosa (Banco Central, 40%)	Ingeniería industrial	Ingeniería, procurement	Pohl, KHD (Al.)
COYPROSA, Consultas y Proyectos SA	1970	Madrid	Accionistas individuales	Ingeniería industrial	n.d.	Coming (It.)

Empresa	Año de fundación	Domicilio social	Principales accionistas	Campo de actividad	Tipo de servicio	Algunos socios tecnológicos
<i>Empresas de capital español (cont.)</i>						
ELECNOR	1958	Madrid	Abengoa (38%)	Ingeniería civil	n.d.	n.d.
ERPO	1961	Bilbao	Grupo Erhardt (100%)	Ingeniería industrial	n.d.	n.d.
EYSER, Estudios y Servicios SA	1969	Madrid	Grupo Huarte	Ingeniería civil	Ingeniería, asesoramiento	Wilbur Smith (EE.UU.), Lurgi (Al.?)
Herring SA, Ingenieros Consultores	1964	Madrid	Liga Financiera, Constructora Sato	Ingeniería civil	No especificado	Itaco (Hol.)
IDOM, Ingeniería y Dirección de Obras y Montajes	1957	Bilbao	Accionistas individuales	Ingeniería civil e industrial	Ingeniería, procurement, "acompañamiento en la ejecución"	n.d.
INECO, Ingeniería y Economía del Transporte SA	1968	Madrid	RENFE (65%), Iberia, Compañía Transmediterránea de Navegación, Asociación Española de la Carretera, CSIC, B. Hispano Americano, B. Español de Crédito, B. Exterior de España	Ingeniería civil	Ingeniería	n.d.
INGEST SA, Ingeniería y Gestión	1969	Barcelona	B. Industrial de Cataluña (may.)	Ingeniería industrial, urbanismo	Ingeniería, procurement	Ayres & Hayakawa (EE.UU.)
Insumma Ibérica	1969	Madrid	n.d.	Ingeniería civil		
INTECSA, Internacional de Ingeniería y Estudios Técnicos	1965	Madrid	Dragados y Construcciones (100%)	Ingeniería civil, química, energía y plantas industriales	Ingeniería, procurement, project management, construcción	Syska & Hannery Zink, Coope Rust Garachty & Miller, Haocon (EE.UU.)
INYPESA, Informes y Proyectos SA	1970 (1962)	Madrid	Fuerzas Eléctricas de Cataluña, S.A. (FECSA)	Energía, ingeniería civil	Ingeniería, procurement, project management	n.d.
ITEASA, Información Técnica y Economía aplicada, Agraria, Industrial y Urbana, SA	1964	Madrid	Accionistas individuales	Ingeniería civil y agronómica	Ingeniería, asesoramiento	n.d.
MASTER	1972	Barcelona	B. de Madrid (60%)	Ingeniería industrial		
OCINCO, Ingenieros Consultores	1963	Bilbao	Accionistas individuales	Ingeniería civil, plantas industriales	Ingeniería, procurement, project management	n.d.
OTI, Oficina Técnica de Empresas e Ingeniería, SL	1964	Madrid	Accionistas individuales	Ingeniería civil y agronómica	Ingeniería, procurement, project management y llave en mano	Krupp (Al.)
Sener	1956	Bilbao	Familia Sendagorta (100%)	Energía nuclear, naval, aeroespacial, química, industrial	Ingeniería, procurement	Arthur D. Little (EE.UU.), I.B. Vlieger (PB), Crawford & Russell (EE.UU.), Kellog (EE.UU.)
TECNACO, Técnica Naval Comercial		Vigo	Astilleros Barreras (may.)	Ingeniería naval	n.d.	n.d.
Tecnaval	1963	Bilbao	Accionistas individuales (100%)	Ingeniería naval	n.d.	n.d.
TYPSA, Técnicas y Proyectos SA	1966	Madrid	Constructora Colomina	Ingeniería civil	Ing., procurement, project management y llave en mano	n.d.

Empresa	Año de fundación	Domicilio social	Principales accionistas	Campo de actividad	Tipo de servicio	Algunos socios tecnológicos
Empresas con capital extranjero minoritario						
AHINCO, Altos Hornos Ingenieros Consultores SA	1972	Madrid	Altos Hornos de Vizcaya (75%), US Steel (25%)	Ingeniería industrial, civil, medio ambiente, agronómica	Ingeniería, procurement, project management	US Steel Engineering Consultants (EE.UU.), Sofresid (Fr.)
Bureau Veritas	1968	Madrid	Bureau Veritas (40%)	Control de calidad	n.d.	Bureau Veritas (Fr.)
CONSULPRESA	1963	Madrid	FECSA, Fenosa, Iberduero (66%), Coba (Port., 33%)	Ingeniería civil	n.d.	n.d.
Euroestudios	1968	Madrid	Ferrovial (40%), John Laing (25%)	Ingeniería civil	Ingeniería, procurement, project management	J. Laing (RU)
GHESA, Gibbs & Hill Española SA, Ingenieros Consultores	1963	Madrid	Gibbs & Hill (45%), Hidroeléctrica Española (25%), Banesto (25%)	Energía, plantas industriales, ingeniería civil	Ingeniería, procurement, project management	Gibbs & Hill (EE.UU.)
Harris-Bosch Aymerich	1954	Madrid	J. M. Bosch Aymerich (75%), Frederic Harris (25%)	Ingeniería civil e industrial	Ingeniería, procurement, project management	F. Harris (EE.UU.)
Humboldt Wedag Española	1962	Madrid	Klöckner-Humbolt-Deutz (Al., 45%), Maquinaria Minera de Canarias (55%)	Plantas industriales	n.d.	Klöckner-Humbolt-Deutz (Al.)
INDEIN, Ingeniería y Desarrollo Industrial, SA	1963	Madrid	Accionistas individuales (80%), extranjeros (Al., EE.UU., 20%)	Ingeniería petroquímica	Ingeniería, procurement	Airfilco, Ecodyne (EE.UU.), Head Wrightson (RU)
ProcoSpain SA	1969	Madrid	Procon (48%), Holding Industrial (vinculado a HEYMO, 52%),	Ingeniería química y petroquímica	Ingeniería, procurement, project management	n.d.
Empresas con participación extranjera en su capital igual o superior al 50%						
Austin España	1968	Madrid	Austin (EE.UU. 50%)	Ingeniería civil	n.d.	n.d.
DESCO		Bilbao	Alfa Laval (Suecia, 55%), Sener (30%)	Ingeniería naval	n.d.	Baumco (Al.), Film Cooling Towers (RU)
ESBOGA	1962	Madrid	Esboga (Suecia, may.)	Ingeniería civil, industrial	n.d.	Esboga (Suecia)
Fives Lille Cail Ibérica	1961	Madrid	Fives Cail Balcock (Fr.-RU, 75%)	Ingeniería industrial	n.d.	Fives Cail Babcock
Foster Wheeler Iberia	1965	Madrid	Foster Wheeler (EE.UU., 100%)	Petroquímica	Ingeniería, procurement, project management, construcción	Foster Wheeler (EE.UU.)
HEYMO, Heredia y Moreno S.A.	1959	Madrid	Individuales (Rafael de Heredia Scasso y Antonio Moreno Castillo, 45%), Procon (25%), Río Tinto (30%)	Ingeniería civil e industrial	Ingeniería, procurement, project management	Procon (EE.UU.)
ISOTEC	1967	Madrid	Isodel – Sprecher (49%), Compagnie Generale d'Entreprises Electriques (50%), A. Luis Moreno (1%)	Electricidad	n.d.	Isodel – Sprecher, CGEE (Francia)

Empresa	Año de fundación	Domicilio social	Principales accionistas	Campo de actividad	Tipo de servicio	Algunos socios tecnológicos
<i>Empresas con participación extranjera en su capital igual o superior al 50% (cont.)</i>						
Lurgi Española	1963	Madrid	Lurgi (Al., 100%)	Ingeniería química	n.d.	Lurgi (Al.)
McKee Ibérica	1968	Madrid	Arthur McKee (may.), Banesto (25%)	Ingeniería química	n.d.	Arthur McKee (EE.UU.), Stamicarbon (PB)
SERELAND	1966	Madrid	Río Tinto (30%), Grupo Asland (22%), Seretè (48%)	Plantas industriales	Ingeniería, procurement, project management y llave en mano	Sereté (Fr.)
Snam Progetti	1974	Madrid	ENI (It., 100%)	Ingeniería química y petroquímica	Ingeniería, procurement, project management y llave en mano	Snam Progetti

Notas: los datos sobre tipo de servicio provienen de ASEINCO (1979). Lamentablemente sólo incluye información para las empresas miembro de esta asociación (Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoras). La relación de socios tecnológicos corresponde a finales de los setenta (tomada de Egurbide, 1976). n.d. información no disponible.

Fuentes: AFSA (1974/75), *Doblón*, 7 junio 1975; Egurbide (1976); MINER(1978); Molero (1979); ASEINCO (1979); Gándara (2006); FHBÚ, Abengoa, *Memoria Anual* (1964), (1966) y (1971); FHBÚ, HEYMO, *Memoria Anual* (1973); FHBÚ, Técnicas Reunidas, *Memoria Anual* (1977); AGA, (13)1.04 71/5196, expediente 1823-E; AGA, (13)1.04 71/5217, expediente 951-QC; y AGA, (13)1.04 71/5218, expediente 971-QC-1.

APÉNDICE 6.3

EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LAS BASES MILITARES ESTADOUNIDENSES

A) Cuadro resumen

Empresa	Proyectos adjudicados		Tipo de obra realizada						Importe ofertas aprobadas	
	Número	% del total	Obra civil	Edificación	Electricidad y alumbrado	Acabado	Materiales	Otros	Miles de pesetas	% del total
Dragados	38	12,18	20	17			1		422.379	0,06
Entrecanales y Távora	34	10,90	4	30					497.366	0,07
Fomento de Obras y Construcciones SA	20	6,41	6	8	3		2	1	482.339	0,07
Omes-Icsasa	16	5,13		16					108.884	0,02
Agromán	15	4,81	5	10					252.643	0,04
Construcciones Echegaray	13	4,17	3	7		3			41.369	0,01
Cubiertas y Tejados	10	3,21		9			1		195.785	0,03
Firmes	10	3,21	3	7					23.506	0,00
Regino Criado	9	2,88	6	3					15.081	0,00
Corbetta-Coviles	8	2,56	8						610.604.128	87,77
Entrecanales y Távora/Metcalf										
Hamilton	8	2,56	3	3				2	112.251	0,02
Abengoa	7	2,24			7				24.152	0,00
Corsán	7	2,24		7					63.082	0,01
Samford Markowitz	7	2,24	7						66.918.535	9,62
Entrecanales y Távora/Pierce	6	1,92	3	2	1				68.554	0,01
Alcazamsa	5	1,60	3	2					94.726	0,01
Cía. de Construcciones Hidráulicas y Civiles (CHC)	5	1,60	2	3					193.285	0,03
Constructora Internacional (CI)	5	1,60	3	2					126.313	0,02
Grandson Construcciones	5	1,60		5					27.466	0,00
Huarte	5	1,60	4	1					172.806	0,02
Antonio Pérez González	3	0,96	1	2					3.794	0,00
Cubiertas y Tejados/Samford Markowitz	3	0,96	2	1					483.295	0,07
Empresa Nacional Bazán	3	0,96	2	1					34.885	0,01
Goca	3	0,96		3					12.549	0,00
Hidrocivil	3	0,96	2	1					9.701	0,00
Saconia/Earley Construction Management	3	0,96	2	1					293.843	0,04
Abengoa/Hidrocivil	2	0,64		2					25.126	0,00
Construcciones Ciagar, SL	2	0,64		2					33.242	0,00
Edward B. Kearney	2	0,64		1				1	171.656	0,02
Entrecanales y Távora/Kearney	2	0,64		2					46.494	0,01
Goysa-Oman Farnsworth-Wright	2	0,64		1	1				58.580	0,01
Gustav Rirsch	2	0,64		1	1				2.028.713	0,29
J. Moro y Cía.	2	0,64			2					0,00
Precisión Industrial	2	0,64		2					11.518	0,00
Saybolt	2	0,64	2							0,00
Ulloa Obras y Construcciones	2	0,64	1	1					35.843	0,01
A. Moreau	1	0,32		1					446	0,00

IDE y formación de capacidades organizativas locales

Proyectos adjudicados			Tipo de obra realizada						Importe ofertas aprobadas	
Empresa	Número	% del total	Obra civil	Edificación	Electricidad y alumbrado	Acabado	Materiales	Otros	Miles de pesetas	% del total
A. Pérez González	1	0,32	1						4.737	0,00
Agromán, B&M Construction Co. And Merrit Champan & Scott	1	0,32	1						213.108	0,03
Arsenio Garcelán										
Giménes	1	0,32		1						0,00
Beamonte	1	0,32		1					15.700	0,00
Casa Gargallo	1	0,32		1					1.263	0,00
Chicago B&I	1	0,32	1						95.589	0,01
Constancio Ara	1	0,32	1						5.736	0,00
Construcciones y Contratas	1	0,32	1						465	0,00
Cubiertas y Tejados/Paul Hardeman	1	0,32		1					22.677	0,00
Cubyfor	1	0,32		1					4.355	0,00
Cultivadores de semillas	1	0,32	1						173	0,00
Cusesa	1	0,32	1						677	0,00
Degremont/Philco	1	0,32	1						38.518	0,01
Edward B. Kearney/Beamonte	1	0,32		1					89.957	0,01
Electromecánica Fahr	1	0,32		1					224	0,00
Empresa Nacional Bazán/Preload	1	0,32	1						2.306.830	0,33
Enrique Massó	1	0,32						1		0,00
Enrique Pineda	1	0,32						1		0,00
Entrecanales y Távara, Abengoa y Degremont	1	0,32	1							0,00
Entrecanales y Távara, Pittsburg-Des Moines	1	0,32	1						186.242	0,03
Entrecanales y Távara/Baltimore CMC	1	0,32			1				24.022	0,00
Entrecanales y Távara/Moyer	1	0,32			1				51.512	0,01
Fco. Benito Delgado	1	0,32			1					0,00
Francisco Gurrea Nozaleda	1	0,32	1						55	0,00
Industrias y Montajes Eléctricos	1	0,32			1				613	0,00
José Parer	1	0,32		1					3.586	0,00
Limpiezas Express	1	0,32						1	270	0,00
Miguel Ferrero	1	0,32		1					97	0,00
Obras Metálicas Electro-Soldadas (OMES)	1	0,32	1						1.134	0,00
Ocesa	1	0,32		1					11.292	0,00
Otto Wolf	1	0,32						1	33.008	0,00
Pedro García Miñambre	1	0,32		1						0,00
Ramón Fiol y Sanchiz	1	0,32	1							0,00
Roediger	1	0,32						1	3.540	0,00
Siemens Reiniger	1	0,32						1		0,00
Soil Mechanics	1	0,32						1	1.170.933	0,17
Steward & Lloyd	1	0,32					1		5.325	0,00
Termac-OMES- Sala Amat	1	0,32		1					10.000	0,00
Turrión, Obras y Cosntrucciones	1	0,32		1					2.921	0,00
Wayne Broyles Engineering	1	0,32	1						7.687.110	1,10
TOTAL:	312	100,00	107	167	19	3	5	11	695.686.004	100,00

Fuente: Apéndice 6.3 b.

B) Información desglosada

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra		Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Torrejón	TOR-47	1956	A. Moreau	Edificación	Almacenes		446		Subasta pública
Rota	ROT-35	1956	A. Pérez González	Obra civil	Cerca perimetral		4.737		Subasta pública
Rota	ROT-15	1956	Abengoa	Electricidad alumbrado	y Sistema redes eléctricas				Subasta pública
Rota	ROT-17	1956	Abengoa	Electricidad alumbrado	y Instalaciones eléctricas		16.590	24.474	Subasta pública
Rota	SA-1 ROT-17	1956	Abengoa	Electricidad alumbrado	y Instalaciones eléctricas e iluminación				Adjudicación directa
Rota	ROT-17-N	1957	Abengoa	Electricidad alumbrado	y Alumbrado pistas aterrizaje				Adjudicación directa
Rota	SA-2 ROT-17	1957	Abengoa	Electricidad alumbrado	y Distribución eléctrica		2.051		Adjudicación directa
Rota	ROT-83	1958	Abengoa	Electricidad alumbrado	y Distribuciones eléctricas viviendas		4.514		Subasta pública
Rota	SA-1 ROT-71	1958	Abengoa	Electricidad alumbrado	y Montaje instalaciones sistema óptico de aterrizaje		997		Adjudicación directa
Rota	ROT-57	1957	Abengoa/Hidrocivil	Edificación	Edificios		12.563		Subasta pública
Rota	ROT-67	1957	Abengoa/Hidrocivil	Edificación	Campo antenas y edificio receptor y transmisor		12.563		Subasta pública
Zaragoza		1954	Agromán	Obra civil	Pavimentación pistas aterrizaje, rodamiento y estacionamiento		77.903	109.899	Subasta pública
Morón de la Frontera		1955	Agromán	Obra civil	Pavimentación pistas aterrizaje, rodamiento y estacionamiento		110.130	161.198	Subasta pública
Inoges	INO-2-N	1956	Agromán	Obra civil	Carretera acceso base Zaragoza				Adjudicación directa
San Pablo	PAB-8	1956	Agromán	Edificación	Edificio		2.115		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-25	1956	Agromán	Obra civil	Alcantarillado y distribución de agua				Subasta pública
Zaragoza		1956	Agromán	Edificación	Edificios		22.230	40.317	Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-34	1957	Agromán	Edificación	Construcción taller		3.274		Subasta pública
Zaragoza	SA-1 ZAR-25	1957	Agromán	Obra civil	Distribución aguas y alcantarillado		4.393		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-28-N	1957	Agromán	Edificación	Terminación almacén frigorífico y edificio de comunicación				Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-34	1957	Agromán	Edificación	Edificio operaciones y otro de información meteorológica		12.173		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-39-N	1957	Agromán	Edificación	Instalaciones		511		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-204	1958	Agromán	Edificación	Depósitos municiones		1.170		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-216	1959	Agromán	Edificación	Ampliación economato		2.567		Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Zaragoza	ZAR-213	1960	Agromán	Edificación	Hangares	12.693		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-228	1960	Agromán	Edificación	Ampliación hangares	3.484		Subasta pública
Oleoducto Rota-Zar.		1955	Agromán, B&M Construction Co. And Merrit Champan & Scott	Obra civil	Instalaciones del oleoducto	213.108	379.974	Empresas mixtas
Torrejón	TOR-33	1956	Alcazamsa	Edificación	Instalaciones	13.489		Subasta pública
Torrejón	TOR-37	1956	Alcazamsa	Obra civil	Valla perimetral base Torrejón	982		Subasta pública
Torrejón		1956	Alcazamsa	Obra civil	Captación y bombeo agua.	13.489	20.450	Subasta pública
Torrejón		1956	Alcazamsa	Edificación	Edificios	65.462	100.133	Subasta pública
Torrejón	SA-1 TOR-19	1957	Alcazamsa	Obra civil	Aumento sistema distribución agua	1.304		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-43	1956	Antonio Pérez González	Edificación	Cerca de seguridad	1.060		Subasta pública
Rota	ROT-212-N	1958	Antonio Pérez González	Obra civil	Valla seguridad	2.057		Adjudicación directa
Rota	ROT-79-N	1958	Antonio Pérez González	Edificación	Construcción cerramientos	677		Adjudicación directa
Morón de la Frontera	MOR-21-N	1956	Arsenio Garcelán Giménes	Edificación	Tranportes Morón			Adjudicación directa
Torrejón		1956	Beamonte	Edificación	Edificios	15.700	19.962	Subasta pública
Rota		1955	Casa Gargallo	Edificación	Construcción oficina de campo y edificio para laboratorio.	1.263	1.960	Concurso restringido
Oleoducto Rota- Zaragoza	SA-1 POL-3-N	1957	Chicago B&I	Obra civil	Movimiento de tierras	95.589		Adjudicación directa
Torrejón		1955	Cía. de Construcciones Hidráulicas y Civiles (CHC)	Edificación	Edificio de operaciones, dormitorios y comedores	139.599	182.805	Subasta pública
Morón		1956	Cía. de Construcciones Hidráulicas y Civiles (CHC)	Edificación	Instalaciones	25.984	34.906	Subasta pública
Rota		1956	Cía. de Construcciones Hidráulicas y Civiles (CHC)	Obra civil	Distribución y tratamiento agua	24.782	48.571	Subasta pública
Torrejón		1956	Cía. de Construcciones Hidráulicas y Civiles (CHC)	Obra civil	Barracones acero, edificio, depósito agua y red saneamiento	1.460	2.142	Subasta pública
Torrejón		1956	Cía. de Construcciones Hidráulicas y Civiles (CHC)	Edificación	Vivienda y comedor oficiales	1.460		Subasta pública
Rota	ROT-62	1957	Constancio Ara	Obra civil	Distribución aguas	5.736		Subasta pública
Torrejón	TOR-64	1957	Construcciones Ciagar, SL	Edificación	Talleres reparación aviones	10.498		Subasta pública
Cartagena	CAR-203	1959	Construcciones Ciagar, SL	Edificación	Viviendas unifamiliares	22.744		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-22	1956	Construcciones Echegaray	Obra civil	Parque incendios Morón	3.150		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-29	1956	Construcciones Echegaray	Edificación	Almacén	4.280		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-30	1956	Construcciones Echegaray	Obra civil	Estación señalizaciones por radar	655		Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Rota	ROT-37	1956	Construcciones Echegaray	Edificación	Almacenes	928		Subasta pública
San Pablo	PAB-9	1956	Construcciones Echegaray	Edificación	Estación de señalizaciones por radar en San Pablo	553		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-43	1957	Construcciones Echegaray	Acabado	Pintura			Subasta pública
Oleoducto Rota-Zaragoza	POL-12-N	1957	Construcciones Echegaray	Edificación	Edificios encargados oleoducto en Sevilla, Madrid, Morón y Torrejón	1.064		Adjudicación directa
Oleoducto Rota-Zaragoza	POL-14	1957	Construcciones Echegaray	Edificación	Construcción edificios mantenimiento	4.310		Subasta pública
Rota	ROT-50	1957	Construcciones Echegaray	Edificación	Taller aviación	1.480		Subasta pública
Rota	ROT-58	1957	Construcciones Echegaray	Obra civil	Construcción depósito aguas y estación de bombeo	7.854		Subasta pública
Rota	ROT-67	1957	Construcciones Echegaray	Edificación	Instalaciones escolares	17.095		Subasta pública
Torrejón	TOR-58	1957	Construcciones Echegaray	Acabado	Pintura			Subasta pública
Zaragoza	ZAR-41	1957	Construcciones Echegaray	Acabado	Pintura			Subasta pública
Tarragona		1955	Construcciones y Contratas	Obra civil	Depósitos de carburantes en el puerto de Tarragona	465	2.255	Subasta pública
Granada		1955	Constructora Internacional (CI)	Edificación	Construcción instalaciones en proximidades a Motril	21.183	34.611	Subasta pública
San Pablo		1956	Constructora Internacional (CI)	Obra civil	Carreteras y estructura de servicios públicos	42.800	56.300	Subasta pública
San Pablo		1956	Constructora Internacional (CI)	Edificación	Instalaciones.	42.802	52.282	Concurso restringido
Constantina	CON-2	1957	Constructora Internacional (CI)	Obra civil	Suministro agua en instalaciones de Constantina	8.028		Subasta pública
Rosas	SA-1 ROS-1	1957	Constructora Internacional (CI)	Obra civil	Suministro agua	11.500		Adjudicación directa
Rota		1955	Corbetta-Coviles	Obra civil	Construcción instalaciones portuarias	747.039	1.328.184	Subasta pública
Rota	SA-6 ROT-6-A	1958	Corbetta-Coviles	Obra civil	Dragado para espigón	77.590.216		Adjudicación directa
Rota	SA-7 ROT-6-A	1958	Corbetta-Coviles	Obra civil	Estructura de toma de agua para refrigeración	2.681.842		Adjudicación directa
Rota	SA-8 ROT-6-A	1958	Corbetta-Coviles	Obra civil	Construcción espigón paralelo al muelle de bloques ya construido	111.083.874		Adjudicación directa
Rota	SA ROT-6-A	1958	Corbetta-Coviles	Obra civil	Tinglado de emergencia para lanchas de salvamento			Adjudicación directa
Rota	SA-9 ROT-6-A	1958	Corbetta-Coviles	Obra civil	Ensayos de pilotos nuevo espigón	1.233.463		Adjudicación directa
Rota	SA-ROT-6-A	1958	Corbetta-Coviles	Obra civil	Muelle atraque	408.500.000		Adjudicación directa
Rota	SA-10 ROT-6-A	1959	Corbetta-Coviles	Obra civil	Instalaciones diversas espigón base naval Rota	8.767.694		Adjudicación directa

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Torrejón	TOR-41	1956	Corsán	Edificación	Hangares y dependencias anejas	11.459		Subasta pública
Zaragoza		1956	Corsán	Edificación	Edificios	42.570	52.961	Subasta pública
Torrejón	TOR-65	1957	Corsán	Edificación	Capilla	3.416		Subasta pública
Torrejón	SA TOR-65	1958	Corsán	Edificación	Ampliación capilla			Adjudicación directa
Torrejón	SA-1 TOR-65	1959	Corsán	Edificación	Ampliación capilla	1.948		Adjudicación directa
Torrejón	SA-1 TOR-65	1959	Corsán	Edificación	Ala educativa	2.770		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-206	1959	Corsán	Edificación	Edificio	919		Subasta pública
Cartagena	CAR-4-A	1958	Cubiertas y Tejados/Samford M	Obra civil	Depósitos combustibles navales en Cartagena	158.535		Subasta pública
Rota		1955	Cubiertas y Tejados	Materiales	Suministro y acopio de hormigón	64.021	111.595	Subasta pública
Rota		1955	Cubiertas y Tejados	Edificación	Edificios	57.897	77.256	Subasta pública
Morón de la Frontera		1956	Cubiertas y Tejados	Edificación	Dormitorios y comedores personal	28.470	44.450	Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-28-N	1957	Cubiertas y Tejados	Edificación	Almacén frigorífico			Adjudicación directa
Morón de la Frontera	MOR-31	1957	Cubiertas y Tejados	Edificación	Edificios	1.761		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-40	1957	Cubiertas y Tejados	Edificación	Instalaciones Tacan	384	536	Subasta pública
Rota	ROT-47-N	1957	Cubiertas y Tejados		No se indica	4.208		Adjudicación directa
Rota	ROT-52	1957	Cubiertas y Tejados	Edificación	Edificio oficinas	3.094		Subasta pública
Rota	SA-1 ROT-13	1957	Cubiertas y Tejados	Edificación	Aumento instalaciones comedor	7.468		Adjudicación directa
Sóller	SOL-4	1957	Cubiertas y Tejados	Edificación	Edificaciones	28.482		Subasta pública
Rota	ROT-51	1957	Cubiertas y Tejados/Paul Hardeman	Edificación	Construcción polvorines	22.677		Subasta pública
Reus	REUS-201-N	1958	Cubiertas y Tejados/Samford	Edificación	Construcción almacén combustible y surtidor de carga camiones			Adjudicación directa
Cartagena	CAR-208-N	1959	Cubiertas y Tejados/Samford M.	Obra civil	Suministro e instalación dispositivo antisifónico	324.760		Adjudicación directa
Morón de la Frontera		1955	Cubyfor	Edificación	Almacenes	4.355	7.547	Subasta pública
		1960	Cultivadores de semillas	Obra civil	Obras explanación, fertilización de tierra y siembra de césped en viviendas base Cartagena	173		Subasta pública
Rota	ROT-39-N	1956	Cusesa	Obra civil	Vegetación alrededor pista Rota	677		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-24	1956	Degremont/Philco	Obra civil	Suministro aguas	38.518	40.222	Empresas mixtas
Rota		1955	Dragados	Edificación	Edificios de administración	15.588	29.587	Subasta pública
San Pablo		1955	Dragados	Obra civil	Construcción de drenes y pavimentación del aeropuerto	63.263	74.106	Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Torrejón		1955	Dragados	Edificación	Construcción almacenes	15.066	40.300	Subasta pública
Zaragoza		1955	Dragados	Obra civil	Pavimentación pistas aterrizaje, rodamiento y estacionamiento	109.316	121.226	Subasta pública
Benidorm	BEN-2	1956	Dragados	Obra civil	Excavaciones, carretera, talleres y depósitos			Subasta pública
Torrejón	TOR-32	1956	Dragados	Edificación	Edificios acero prefabricado	797		Subasta pública
Torrejón		1956	Dragados	Edificación	Edificio de acero prefabricado	798	976	Concurso restringido
Zaragoza	SA-1 ZAR-6	1956	Dragados	Obra civil	Pavimentación			Adjudicación directa
Zaragoza	SA-3 ZAR-6	1956	Dragados	Materiales	Acuerdo suplementario para suministro arena y áridos			Adjudicación directa
Zaragoza		1956	Dragados	Edificación	Edificio de operaciones, taller de armamento y electrónica	48.904	72.902	Subasta pública
Torrejón	TOR-52-N	1957	Dragados	Edificación	Almacén archivos cartográficos	2.874		Adjudicación directa
Zaragoza	SA-1 ZAR-40	1957	Dragados	Obra civil	Iluminación pista	5.203		Adjudicación directa
Zaragoza	SA-2 ZAR-38	1957	Dragados	Obra civil	Señalizaciones aeropista Valenzuela	390		Adjudicación directa
Zaragoza	SA-3 ZAR-40	1957	Dragados	Edificación	Hangares	2.235		Adjudicación directa
Zaragoza	SA-4 ZAR-6	1957	Dragados	Obra civil	Hormigonado pista aeropuerto	2.750		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-40-N	1957	Dragados	Obra civil	Aumento pista Zaragoza	49.058		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-43-N	1957	Dragados	Obra civil	Construcción y nivelación de carreteras	17.624		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-58-N	1957	Dragados	Obra civil	Aumento pista base Zaragoza			Adjudicación directa
Benidorm	SA-3 BEN-2	1958	Dragados	Obra civil	Suministro agua base Alicante	2.760		Adjudicación directa
San Pablo	PAB-18	1958	Dragados	Edificación	Instalaciones recreativas	3.593		Concurso restringido
Zaragoza	SA-4 ZAR-43	1958	Dragados	Obra civil	Construcción carreteras zona cercana oleoducto	5.090		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-201-N	1958	Dragados	Obra civil	Estabilización bandas pistas de rodaje e instalación alumbrado en las mismas	10.738		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-206	1958	Dragados	Edificación	Comedores	5.771		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-209	1958	Dragados	Edificación	Edificio almacén	1.453		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-213-N	1958	Dragados	Edificación	Hangar de alerta			Adjudicación directa
Benidorm	BEN-202-N	1959	Dragados	Obra civil	Colocación cable subterráneo en base Benidorm	586		Adjudicación directa
Benidorm	SA-2 BEN-202- N	1959	Dragados	Obra civil	Tendido de cable subterráneo	1.067		Adjudicación directa
San Pablo	PAB-203	1959	Dragados	Edificación	Piscinas y vestuario	1.102		Subasta pública
San Pablo	PAB-204	1959	Dragados	Edificación	Centro de receptores "Stratcom"	6.105		Subasta pública
Zaragoza	SA-1 ZAR-201	1959	Dragados	Obra civil	Construcción de pistas de rodadura de alerta	5.674		Adjudicación directa

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Zaragoza	SA-1 ZAR-207	1959	Dragados	Obra civil	Construcción acceso de entrada			Adjudicación directa
Zaragoza	SA-2 ZAR-201-N	1959	Dragados	Obra civil	Pavimentación carreteras en La Muela	354		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-207-N	1959	Dragados	Obra civil	Riego de impregnación, pavimento de hormigón asfáltico y depósitos	1.379		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-217	1959	Dragados	Edificación	Edificio montaje proyectiles y almacén de cohetes	4.655		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-220	1959	Dragados	Edificación	Edificio	5.225		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-224-N	1959	Dragados	Obra civil	Estacionamiento carreteras y cruces diversos	2.686		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-225	1959	Dragados	Edificación	Edificio	2.045		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-227	1960	Dragados	Edificación	viviendas	28.230		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-44-N	1957	Edward B. Kearney	Varios	Fabricación campanas de cocina	172		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-52-N	1958	Edward B. Kearney	Edificación	Fabricación equipos e instalaciones de cocinas	171.484		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-25-N	1956	Edward B. Kearney/Beamonte	Edificación	Edificios	89.957		Adjudicación directa
Varias	GEN-111	1956	Electromecánica Fahr	Edificación	Laboratorio de Ensayos en Madrid	224		Subasta pública
El Ferrol	FER-2-N	1956	Empresa Nacional Bazán	Obra civil	Estación naval en El Ferrol			Adjudicación directa
Cartagena	CAR-2-N	1957	Empresa Nacional Bazán	Edificación	Edificios	1.766		Adjudicación directa
El Ferrol	FER-4-N	1957	Empresa Nacional Bazán	Obra civil	Muelle en el Ferrol	33.119		Adjudicación directa
El Ferrol	FER-4-N	1957	Empresa Nacional Bazán/Preload	Obra civil	Dragado y construcción muelles	2.306.830		Adjudicación directa
Varias	GEN-118-N	1956	Enrique Massó	Materiales	Cálculo de cantidades para obras			Adjudicación directa
Varias	GEN-98-A	1956	Enrique Pineda	Materiales	Transporte de materiales de Cádiz a Rota			Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-26	1956	Entrecanales y Távara	Obra civil	Alcantarillado y saneamiento	24.433		Subasta pública
Varias	GEN-109	1956	Entrecanales y Távara	Edificación	Construcción hangares y talleres.	33.763	35.940	Concurso restringido
Gora Makil	GOR-2	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Zonas técnicas y de acuartelamiento	47.252		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-35	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Instalaciones grupo F (edificios de operaciones, comandancia y economato)	8.650		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-36-N	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Instalaciones Tvor	328		Adjudicación directa
Morón de la Frontera	MOR-49	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Estacionamiento servicio	1.366		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-49	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Construcción cimientos	1.366		Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Morón de la Frontera	SA-1 MOR-26	1957	Entrecanales y Távara	Obra civil	Ampliación distribución agua			Adjudicación directa
Morón	SA-1 MOR-35	1957	Entrecanales y Távara	Obra civil	Tendido de vallado	245		Adjudicación directa
Rota	ROT-56	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Edificio parque bomberos e instalaciones contra incendios y accidentes	3.146		Subasta pública
Rota	ROT-64	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Alojamientos	164.674		Subasta pública
San Pablo	PAB-10	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Laboratorio ensayo para oleoducto	2.451		Subasta pública
San Pablo	PAB-16	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Edificio comunicaciones	2.928		Subasta pública
Sóller	SOL-5	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Instalaciones técnicas	22.402		Subasta pública
Torrejón	TOR-49	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Clubs tropa y suboficiales	4.390		Subasta pública
Torrejón	TOR-63	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Terminal pasajeros	1.667		Subasta pública
Torrejón	TOR-66-N	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Ampliación cuartel	2.872		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-42	1957	Entrecanales y Távara	Edificación	Cuartel para la tropa	2.436		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-52-N	1958	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas	17.993		Adjudicación directa
Rota	ROT-206-N	1958	Entrecanales y Távara	Edificación	Teatro	3.115		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-75-N	1958	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas	18.486		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-48-N	1958	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas	14.486		Adjudicación directa
Cartagena	CAR-207	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Vestuario y piscina	3.570		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-208	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Edificio montaje proyectiles y almacén de cohetes	1.346		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-52-N	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas	19.082		Adjudicación directa
Rota	ROT-213	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Piscina y vestuarios	3.338		Subasta pública
Rota	ROT-217-N	1959	Entrecanales y Távara	Obra civil	Construcción losas hormigón muelle Rota			Adjudicación directa
San Pablo	PAB-206	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Edificio	2.099		Subasta pública
Torrejón	TOR-75-N	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas	19.680		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-219	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Depencias anejas a las escuelas	19.027		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-223	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Almacén frigorífico y edificio inspección alimentos	1.329		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-48-N	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas	10.940		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-49-N	1959	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas			Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-226	1960	Entrecanales y Távara	Edificación	Viviendas	38.506		Subasta pública
Rota		1956	Entrecanales y Távara, Abengoa y Degremont	Obra civil	Traída de agua de la bahía de Cádiz a Rota			Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Oleoducto Rota-Zaragoza		1955	Entrecanales y Távara, Pittsburg-Des Moines	Obra civil	Construcción e instalación de tanques depósitos para almacenamiento de combustible en estaciones terminales	186.242	406.694	Empresas mixtas
San Pablo	PAB-13	1957	Entrecanales y Távara/Baltimore CMC	Electricidad alumbrado	y Central eléctrica y distribución energía	24.022		Subasta pública
Torrejón	TOR-62	1957	Entrecanales y Távara/Kearney	Edificación	Lavandería, edificio frigorífico y laboratorio fotográfico	44.590		Subasta pública
Torrejón	SA-3 TOR-62	1959	Entrecanales y Távara/Kearney	Edificación	Instalación equipo lavandería y tintorería	1.904		Adjudicación directa
Cartagena	CAR-3	1957	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Edificación	Edificios navales	89.995		Subasta pública
Cartagena	CAR-202-N	1958	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Varios	Trabajos diversos	4.790		Adjudicación directa
Cartagena	CAR-206-N	1958	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Edificación	Construcción teatro al aire libre			Adjudicación directa
Cartagena	SA-2 CAR-3	1958	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Obra civil	Tinglado de clasificación de polvorín	2.114		Adjudicación directa
Rota	ROT-204	1958	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Edificación	Construcción polvorines			Subasta pública
Cartagena	CAR-202	1959	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Varios	Diversos trabajos	3.884		Subasta pública
Cartagena	CAR-204-N	1959	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Obra civil	Nivelaciones, construcción de carreteras y montaje de instalaciones para ejecución de obras	8.760		Adjudicación directa
Cartagena	SA-2 CAR-204-N	1959	Entrecanales y Távara/Metcalf Hamilton	Obra civil	Preparación del terreno y diversas instalaciones escuelas	2.708		Adjudicación directa
Rota	ROT-44	1957	Entrecanales y Távara/Moyer	Electricidad alumbrado	y Central eléctrica y sistema de calefacción	51.512		Subasta pública
Torrejón	TOR-33-N	1956	Entrecanales y Távara/Pierce	Edificación	Edificios diversos	52.215		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-35	1956	Entrecanales y Távara/Pierce	Obra civil	Tratamiento aguas			Empresas mixtas
Torrejón		1956	Entrecanales y Távara/Pierce	Obra civil	Planta purificación agua	14.930	22.186	Empresas mixtas
Varias	GEN-96	1956	Entrecanales y Távara/Pierce	Electricidad alumbrado	y Instalación generadores diesel	168	242	Subasta pública
Zaragoza	ZAR-23-N	1956	Entrecanales y Távara/Pierce	Obra civil	Distribución aguas y alcantarillado			Adjudicación directa
Rota	ROT-40	1957	Entrecanales y Távara/Pierce	Edificación	Almacenamiento gasoil , instalaciones carga y descarga camiones	1.241		Subasta pública
Rota	ROT-215-N	1959	Fco. Benito Delgado	Electricidad alumbrado	y Diversas obras de alumbrado			Adjudicación directa
Inoges (Zaragoza)	INO-3	1957	Firmes	Edificación	Instalaciones			Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria		Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Zaragoza	ZAR-46	1957	Firmes		Edificación	Capilla, teatro y economato	7.324		Subasta pública
Gora Makil	GOR-3-N	1958	Firmes		Obra civil	Suministro agua	3.688		Adjudicación directa
Gora Makil	SA-1 GOR-3	1958	Firmes		Obra civil	Torres radar	939		Adjudicación directa
Gora Makil	SA-3 GOR-1	1958	Firmes		Obra civil	Nivelación, drenaje y const. carreteras, bordillos, bandas protectoras	2.637		Adjudicación directa
Zaragoza	SA ZAR-46	1958	Firmes		Edificación	Ampliación capilla			Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-203	1958	Firmes		Edificación	Edificio administrativo	1.815		Subasta pública
Zaragoza	SA-1 ZAR-46	1959	Firmes		Edificación	Ampliación capilla	1.948		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-214	1959	Firmes		Edificación	Piscina	156		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-222	1959	Firmes		Edificación	Gimnasio	4.999		Subasta pública
Torrejón		1954	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Obra civil	Pavimentación pistas aterrizaje, rodamiento y estacionamiento	151.360	411.115	Subasta pública
Zaragoza		1955	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Almacenes	5.300	7.980	Subasta pública
Torrejón	SA-1 TOR-1	1956	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Obra civil	Pavimentación Torrejón			Adjudicación directa
Torrejón	SA-4 TOR-1	1956	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Electricidad alumbrado	y Señalizaciones para radar			Adjudicación directa
Torrejón	TOR-38	1956	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Edificios diversos	20.641	30.642	Subasta pública
Torrejón	TOR-45	1956	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Edificios, simulador de vuelos y tiro al blanco	12.429		Subasta pública
Torrejón	SA-2 TOR-53	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Hangares	9.836		Adjudicación directa
Torrejón	SA-3 TOR-56	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Electricidad alumbrado	y Iluminación pista aparcamiento	246		Adjudicación directa
Torrejón	SA-4 TOR-53	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Electricidad alumbrado	y Iluminación pista aparcamiento	6.084		Adjudicación directa
Torrejón	SA-5 TOR-53	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Materiales	Suministro hormigón y aridos	14.194		Adjudicación directa
Torrejón	SA-6 TOR-1	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Materiales	Suministro y apilado de material para cimentación de pistas	5.656		Adjudicación directa
Torrejón	SA-6 TOR-53	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Obra civil	Ampliación carreteras y pista de aterrizaje	13.597		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-1 SA-5	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Obra civil	Aumento pavimentación			Adjudicación directa
Torrejón	TOR-53-N	1957	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Obra civil	Aumento pista	161.921		Adjudicación directa

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria		Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Torrejón	SA-7 TOR-53	1958	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Obra civil	Construcción carreteras	49.851		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-201-N	1958	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Varios	Suministro de mano de obra	1.000		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-203	1959	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Comedor	9.614		Subasta pública
Torrejón	TOR-205	1959	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Piscina y vestuario para suboficiales	1.206		Subasta pública
Torrejón	TOR-208	1960	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Viviendas	18.079		Subasta pública
Torrejón	TOR-210	1960	Fomento de Construcciones SA	Obras	y Edificación	Edificio almacén cohetes	1.325		Subasta pública
Rota	ROT-203-N	1958	Francisco Gurrea Nozaleda		Obra civil	Distribución aire comprimido en hangar conservación	55		Adjudicación directa
Morón de la Frontera	MOR-53-N	1957	Goca		Edificación	Piscina	4.121		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-71	1957	Goca		Edificación	Piscina	4.294		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-51-N	1957	Goca		Edificación	Piscina	4.134		Adjudicación directa
Rota	ROT-43	1957	Goysa-Oman Farnsworth-Wright		Edificación	Clinica dental y hospital	25.694		Subasta pública
Torrejón	TOR-50	1957	Goysa-Oman Farnsworth-Wright		Electricidad alumbrado	y Sistema calefacción por agua caliente	32.886		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-39	1957	Grandson Construcciones		Edificación	Taller reparación autos	2.980		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-41	1957	Grandson Construcciones		Edificación	Instalaciones llas	1.039		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-42	1957	Grandson Construcciones		Edificación	Edificio club de tropa	3.745		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-50	1957	Grandson Construcciones		Edificación	Instalaciones deportivas	4.441		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-33	1957	Grandson Construcciones		Edificación	Residencia oficiales, comedor y club	15.261		Subasta pública
Rota	ROT-214-N	1959	Gustav Rirsch		Electricidad alumbrado	y Instalación diverso alumbrado	2.027.523		Adjudicación directa
Rota	ROT-205	1958	Gustav Rirsch		Edificación	Instalación sistema comunicaciones para clínica	1.190		Subasta pública
Rota	ROT-63-N	1957	Hidrocivil		Obra civil	Estación bombeo aguas negras	1.692		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-208	1958	Hidrocivil		Edificación	Construcción taller paracaídas	6.487		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-215	1959	Hidrocivil		Obra civil	Cerca de seguridad	1.522		Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Rota		1955	Huarte	Obra civil	Pistas de aterrizaje, rodadura y de remolque, parque de estacionamiento y carretera periférica	75.198	100.000	Subasta pública
Rota	ROT-31	1956	Huarte	Edificación	Diversos edificios			Subasta pública
Rota	ROT-46-N	1957	Huarte	Obra civil	Pavimento de pista e iluminación	46.238		Adjudicación directa
Rota	ROT-70-N	1958	Huarte	Obra civil	Pavimento campo de vuelo AF-58	50.333		Adjudicación directa
Rota	SA-1 ROT-70	1958	Huarte	Obra civil	Plataforma calibración de la brújula	1.037		Adjudicación directa
Zaragoza	ZAR-205-N	1959	Industrias y Montajes Eléctricos	Electricidad alumbrado	y Construcción red de distribución eléctrica en zona viviendas	613		Adjudicación directa
Morón de la Frontera	MOR-25	1956	J. Moro y Cía.	Electricidad alumbrado	y Líneas eléctricas y telefónicas			Subasta pública
Morón de la Frontera	SA-1 MOR-25	1957	J. Moro y Cía.	Electricidad alumbrado	y Instalaciones eléctricas			Adjudicación directa
Torrejón	TOR-44	1956	José Parer	Edificación	Talleres	3.586		Subasta pública
Varias	GEN-137	1957	Limpiezas Express	Varios	Servicios de limpieza	270		Subasta pública
Zaragoza	SA-1 ZAR-27	1958	Miguel Ferrero	Edificación	Modificaciones restaurante	97		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-57	1957	Ocesa	Edificación	Economato	11.292		Subasta pública
San Pablo		1955	Obras Metálicas Electro-Soldadas (OMES)	Obra civil	Construcción de cimientos y montaje dos depósitos de acero para almacenar carburante. Concurso restringido, no publicado	1.134	3.986	Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-27	1956	Omes-Icsasa	Edificación	Hangares, talleres	15.750		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-38	1957	Omes-Icsasa	Edificación	Taller mantenimiento	7.840		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-48	1957	Omes-Icsasa	Edificación	Capilla	2.460		Subasta pública
Torrejón	TOR-55	1957	Omes-Icsasa	Edificación	Taller de motores	6.181		Subasta pública
Torrejón	TOR-67	1957	Omes-Icsasa	Edificación	Estación de mercancías	4.788		Subasta pública
Torrejón	TOR-68	1957	Omes-Icsasa	Edificación	Alojamientos	15.240		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-31	1957	Omes-Icsasa	Edificación	Edificios	6.440		Subasta pública
Zaragoza	ZAR-39	1957	Omes-Icsasa	Edificación	Taller reparaciones	4.117		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-203	1958	Omes-Icsasa	Edificación	Almacén explosivos	3.650		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-204	1958	Omes-Icsasa	Edificación	Dormitorios y teatro	16.981		Subasta pública
Cartagena	CAR-205	1959	Omes-Icsasa	Edificación	Gimnasio, escuela y economato	8.677		Subasta pública
Cartagena	CAR-206	1959	Omes-Icsasa	Edificación	Teatro	732		Subasta pública

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra		Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Morón de la Frontera	MOR-206	1959	Omes-Icsasa	Edificación	Economato	2.723		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-207	1959	Omes-Icsasa	Edificación	Edificio	4.100		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-210	1959	Omes-Icsasa	Edificación	Comedor y piscina	4.621		Subasta pública
Morón de la Frontera	MOR-210	1959	Omes-Icsasa	Edificación	Comedor y piscina	4.584		Subasta pública
Rota	ROT-45	1957	Otto Wolf	Varios	Suministro y montaje grúa pórtico	33.008		Subasta pública
Varias	GEN-103-N	1956	Pedro García Miñambre	Edificación	Trabajos en locales edificio España			Adjudicación directa
Morón de la Frontera	MOR-51-N	1957	Precisión Industrial	Edificación	Hangar urgencia	5.800		Adjudicación directa
Torrejón	TOR-61-N	1957	Precisión Industrial	Edificación	Hangar de emergencia	5.718		Adjudicación directa
Constantina		1960	Ramón Fiol y Sanchiz	Obra civil	Obras diversas			Subasta pública
Torrejón		1955	Regino Criado	Obra civil	Ramal de ferrocarril	2.436	2.620	Subasta pública
Torrejón	TOR-40-N	1956	Regino Criado	Obra civil	Instalación de mandos para movimiento de aviones			Adjudicación directa
Torrejón	TOR-54	1957	Regino Criado	Obra civil	Instalaciones Tacan	356	465	Propuesta más alta coincide con presupuesto BRW
Torrejón	TOR-56	1957	Regino Criado	Obra civil	Instalaciones llas	959		Subasta pública
Torrejón	TOR-59	1957	Regino Criado	Obra civil	Instalaciones Tacán	367		Subasta pública
Torrejón	TOR-69-N	1957	Regino Criado	Obra civil	Apartadero del ferrocarril	411		Adjudicación directa
Oleoducto Rota-Zaragoza	POL-17	1958	Regino Criado	Edificación	Parque bomberos	1.239		Subasta pública
Torrejón	TOR-207	1959	Regino Criado	Edificación	Gimnasio	6.904		Subasta pública
Torrejón	TOR-211	1960	Regino Criado	Edificación	Taller de montaje y comprobación de municiones	2.409	3.272	Subasta pública
Morón de la Frontera	SA-1 MOR-23	1957	Roediger	Materiales	Suministro de arena	3.540		Adjudicación directa
Oleoducto Rota-Zaragoza	POL-10	1956	Saconia/Earley Management	Construction	Edificación Almacenes oleoducto	240.338		Empresas mixtas
Oleoducto Rota-Zaragoza	POL-11	1957	Saconia/Earley Management	Construction	Obra civil Instalaciones almacenaje en terminales oleoducto	49.070		Empresas mixtas
Oleoducto Rota-Zaragoza	SA-2 POL-10	1959	Saconia/Earley Management	Construction	Obra civil Excavación en roca en el terminal de acueducto	4.435		Adjudicación directa

Base / complejo	Proyecto	Año firma del contrato	Empresa adjudicataria	Tipo de obra	Proyecto	Importe oferta aprobada (miles ptas.)	Importe oferta más alta (miles ptas.)	Características concurso
Torrejón		1956	Samford Markowitz	Obra civil	Suministro e intalación estaciones bombeo y terminales			Sólo empresas estadounidenses
Oleoducto Rota- Zaragoza	SA-2 POL-5	1957	Samford Markowitz	Obra civil	Cambios en el oleoducto	215.000		Adjudicación directa
Oleoducto Rota- Zaragoza	SA-4 POL-5	1957	Samford Markowitz	Obra civil	Suministro materiales oleoductos	3.870		Adjudicación directa
Oleoducto Rota- Zaragoza	POL-201-N	1958	Samford Markowitz	Obra civil	Instalación elementos "Dresser" (uniones flexibles de tubería) en oleoducto Rota			Adjudicación directa
Oleoducto Rota- Zaragoza	SA-3-POL-5	1958	Samford Markowitz	Obra civil	Revestimiento tubería oleoducto	429.355		Adjudicación directa
Oleoducto Rota- Zaragoza	SA-5 POL-6	1958	Samford Markowitz	Obra civil	Instalación y desmontaje de los conductos provisionales de carburantes del complejo del oleducto (desde puerto Rota has tanques de suministro)	5.468.310		Adjudicación directa
Oleoducto Rota- Zaragoza	SA-6 POL-5	1958	Samford Markowitz	Obra civil	Instalación tanques en Morón	60.802.000		Adjudicación directa
Oleoducto Rota- Zaragoza	POL-9-N	1956	Saybolt	Obra civil	Dispositivos medición oledocuto			Adjudicación directa
Oleoducto Rota- Zaragoza	POL-16-N	1957	Saybolt	Obra civil	Suministro "Tank Gate Tables"			Adjudicación directa
Varias	GEN-157-N	1957	Siemens Reiniger	Varios	Experimentación con rayos X			Adjudicación directa
Rota	ROT-54-N	1957	Soil Mechanics	Ingeniería	Servicios ingeniería muelle Rota	1.170.933		Adjudicación directa
Oleoducto Rota-Zar.		1955	Steward & Lloyd	Materiales	Suministro de tubos	5.325		Sólo empresas estadounidenses
Zaragoza	ZAR-19	1956	Termac-OMES- Sala Amat	Edificación	Viviendas	10.000	25.300	Subasta pública
Torrejón	TOR-76	1957	Turrión, Obras y Cosntrucciones	Edificación	Teatro	2.921		Subasta pública
Toledo		1955	Ulloa Obras y Construcciones	Edificación	Edificios oficinas	30.543	46.027	Subasta pública
Zaragoza		1955	Ulloa Obras y Construcciones	Obra civil	Almacenes	5.300	7.980	Subasta pública
Oleoducto Rota-Zar.	POL-15	1957	Wayne Broyles Engineering	Obra civil	Protecciones catódicas complejo oleoducto	7.687.110		Sólo empresas estadounidenses

Fuente: *Gaceta de la Construcción* (1954-1960).

Fuentes y bibliografía

Archivos

- Archivo General de la Administración (AGA), Alcalá de Henares, Madrid.
Sección 12, Comercio
Sección 13, Industria
- Archivo Histórico del Banco de España (AHBE), Madrid.
Fondo del Departamento Extranjero/IEME
- Archivo Histórico de Comisiones Obreras (AHCCOO), Madrid.
Fondo del Comité de Empresa de John Deere Ibérica
- Archivo Histórico del Ministerio de Asuntos Exteriores (AHMAE), Madrid.
Fondo Renovado
- Archivo Histórico del Ministerio de Economía y Hacienda (AHMEH), Madrid.
- Archivos de John Deere (AJD), Moline, Illinois.
- Archivo de la Presidencia del Gobierno (APG), Madrid.
- Archivo de la Secretaría del Consejo y de la Secretaría General de Telefónica (ASCT), Madrid.
- Archivo de la Sociedad de Participaciones Industriales, Madrid.
Archivo Suanzes (AS)
Archivo Histórico del Instituto Nacional de Industria (AHINI)
- Archivos de Tecniberia (AT), Madrid.
- Fundación March, Madrid.
Fondo Histórico del Banco Urquijo (FHBU)
- Fundación Telefónica (FT), Madrid.
- National Archives and Records Administration (NARA), College Park, Maryland.
Record Group 56, Records of the Department of the Treasury
Record Group 59, Records of the Department of State
Record Group 84, Records of the Foreign Service Posts of State
Record Group 226, Records of the Office of Strategic Services
Record Group 259, Records of the Board of War Communications
Record Group 287, Publications of the US Government
Record Group 469, Records of the United States Foreign Assistance Agencies
- Museum of English Rural Life (MERL), University of Reading, Reading.
- Wisconsin Historical Society (WHS), Wisconsin.
McCormick-International Harvester Collection

Prensa, publicaciones periódicas y estadísticas

- Actualidad Económica*
- Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas SOPEC*
- Boletín de Información del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid*
- Campo y Mecánica*
- Doblón*
- Gaceta de la Construcción, revista de información general de subastas, concursos y adjudicaciones de obras, caminos, canales, puertos y construcciones.*
- Laboreo*

La Organización Telefónica
Revista Telefónica Española
Survey of Current Business

Bibliografía

AID, Agency of International Development (1963): *Counterpart funds and AID Foreign Currency Accounts. Data as of June 30, 1963*, Washington DC, Statistics and Reports Division.

AID, Agency of International Development (1975): *U.S. Overseas Loans and Grants, and Assistance from International Organizations. Obligations and Loans Authorizations, 1 July 1945–30 June 1975*, Washington DC, Statistics and Reports Division.

AGUILAR CANOSA, Santiago (1973): *Las inversiones de capital extranjero en España*, Barcelona, Banca Mas Sarda.

ALDCROFT, Derek (2003): *Europe's Third World: The European Periphery in the Interwar Years*, Aldershot, Ashgate.

ALONSO, César, y ERROTETA, Peru (1982): *Auge y caída del imperio ITT en España*, Madrid, Editorial Popular.

ÁLVAREZ CARDEÑOSA, Montserrat (2003): "España en la senda de desarrollo de la inversión directa", *Revista Asturiana de Economía*, 26, pp. 87-102.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2001a): "Estados Unidos y la economía española: la asistencia técnica, la Comisión Nacional de Productividad Industrial y los empresarios españoles, 1945-1964", ponencia presentada al seminario *De la autarquía a la globalización: sesenta años de Historia de la Empresa española*, Soria, Centro para el estudio de la empresa, Fundación Duques de Soria, 16-20 julio.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2001b): *Estados Unidos y la modernización de la economía española. El régimen y los empresarios españoles ante la Ayuda Técnica: la Comisión Nacional de Productividad Industrial, 1945-1964*, trabajo de investigación inédito, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2005): "Redes empresariales, inversión directa extranjera y monopolio: el caso de Telefónica, 1924-c.1965", ponencia presentada al *X Simposio de Historia Económica*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 27-29 enero.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2007): "Redes empresariales, inversión directa extranjera y monopolio: el caso de Telefónica, 1924-1965", *Revista de Historia Industrial*, 34, pp. 65-96.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2008a): "Changing Patterns of Ownership and Labour Management under Changing Institutional Regimes: The Case of Telefónica in Spain, 1927-1970", en FELLMAN, Susanna; KUUSTERÄ, Antti; VAARA, Eero (eds.), *Historical Perspectives on Corporate Governance. Reflections on Ownership, Participation and Different Modes of Organizing*, Helsinki, The Finnish Society of Science and Letters, pp. 243-259.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2008b): "Inversión directa extranjera y regulación estatal en el sector de maquinaria agrícola: International Harvester y John Deere en España (1940-1980)", *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa*, 2, pp. 67-90.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2008c): "John Deere Ibérica", en RIBERA RAICHES, Francesc (ed.), *Los número uno en España*, Barcelona, Dobleerre, pp. 215-227.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2009): "Los inicios de la internacionalización de la ingeniería española, 1950-1995", *Información Comercial Española*, 849, pp. 97-112.

ÁLVARO MOYA, Adoración (2010): "Estados Unidos y la creación de un sector intensivo en conocimiento: las empresas de ingeniería en España (1953-1975)", comunicación presentada al seminario del Departamento de Economía e Historia Económica de la Universidad de Salamanca (24 de mayo de 2010) y en el *XIII Seminario Complutense de Historia Económica* (28 de mayo de 2010).

AMDAM, Rolv Petter (1996) (ed.): *Management, Education and Competitiveness: Europe, Japan and the United States*, London-New York, Routledge.

AMDAM, Rolv Peter; KVÅLSHAUGEN, Ragnhild; y LARSEN, Eirinn (2003) (eds.): *Inside the Business Schools. The Content of European Business Education*, Oslo, Abstrakt.

AMSDEN, Alice, y HIKINO, Takashi (1994): "Project Execution Capability, Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization", *Industrial and Corporate Change*, 3, 1, pp. 111-147.

ANDERSSON-SKOG, Lena (1997): "The Making of National Telephone Networks in Scandinavia. The State and the Emergence of National Regulatory Patterns, 1880-1920", en MAGNUSSON, Lars, y OTTOSSON, Jan (eds.), *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 138-154.

ANDREWS, Kenneth (1971): *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois, Down-Jones.

ARASKOG, Rand (2000): *The ITT wars: An insider's view of hostile takeovers*, Washington D.C., Beard Books.

ARORA, Ashish, y GAMBARDELLA, Alfonso (1998): "Evolution of Industry Structure in the Chemical Industry", en ARORA, Ashish; LANDAU, Ralph, y ROSENBERG, Nathan (eds.), *Chemicals and Long-Term Economic Growth: Insights from the Chemical Industry*, New York, Wiley Interscience, pp. 379-413.

ARORA, Ashish, y ROSENBERG, Nathan (1998): "Chemicals: A US Success Story", en ARORA, Ashish; LANDAU, Ralph, y ROSENBERG, Nathan (eds.), *Chemicals and Long-Term Economic Growth: Insights from the Chemical Industry*, New York, Wiley Interscience, pp. 71-102.

ASEINCO (1979): *Catálogo de servicios ofertados*, Madrid, ASEINCO.

AZAÑA, Manuel (1990): *Obras completas, IV. Memorias políticas y de guerra*, Madrid, Giner.

BABIANO MORA, José (1998): *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*, Madrid, Consejo Económico y Social.

BAHAMONDE Magro, Ángel (1993) (dir.): *Las comunicaciones en la construcción del Estado contemporáneo en España, 1700-1936: el correo, el telégrafo y el teléfono*, Madrid, Ministerio de Obras Públicas.

BAIN, Jayb S. (1956): *Barriers to New Competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

BAJO RUBIO, Óscar (1991): "Determinantes macroeconómicos y sectoriales de la inversión extranjera directa en España", *Información Comercial Española*, 696-697, pp. 53-74.

BAJO RUBIO, Óscar, y SOSVILLA RIVERO, Simón (1994): *An Econometric Analysis of Foreign Investment in Spain, 1964-1989*, Documento de trabajo 94-03, Madrid, FEDEA.

BALDRICH, Ángel (1957): "Balance y efectos económicos de la Ayuda Norteamericana", *Moneda y Crédito*, 61, pp. 27-46.

BALDWIN, Nick (1998): *Classic Tractors of the World*, Stillwater, Vayageur Press.

BALLESTERO, Alfonso (1993): *Juan Antonio Suanzes, 1891-1977. La política industrial de la posguerra*, Madrid, Lid.

BANCES, Luis (1972): "El equipo de dirección y control de proyecto", en *III Convención Nacional de la Sección Técnica de la Asociación Nacional de Ingenieros Industriales, Seminario I: Desarrollo de un proyecto*, Madrid, Asociación Nacional de Ingenieros Industriales, pp. 23-59.

BANCO URQUIJO (1971): *International Investment in Spain*, Barcelona, Banco Urquijo.

BARAN, Paul y SWEETZ, Paul (1966): *Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order*, Nueva York, Monthly Review Press.

BARCIELA, Carlos (1997): "La modernización de la agricultura y la política agraria", *Papeles de Economía Española*, 73, pp. 112-133.

BARCIELA, Carlos; LÓPEZ, M.^a Inmaculada; MELGAREJO, Joaquín; y MIRANDA, José A. (2005a): *La España de Franco (1939-1975). Economía*, Madrid, Síntesis

BARCIELA, Carlos; GIRÁLDEZ, Jesús; GRUPO DE ESTUDIOS DE HISTORIA RURAL; y LÓPEZ, Inmaculada (2005b): "Sector agrario y pesca", en CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (coords.), *Estadísticas Históricas de España: siglos XIX y XX*, Bilbao, Fundación BBVA, pp. 245-346.

BARJOT, Dominique (2002a) (ed.): *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne.

BARJOT, Dominique (2002b): "Catching up with America: The story of productivity missions in the French public works industry after the Second World War", en BARJOT, Dominique (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 359-383.

BARJOT, Dominique (2005): "La aplicación del modelo norteamericano en Europa durante el siglo XX", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 157-179.

BARJOT, Dominique, y RÉVEILLARD, Christophe (2002): *L'américanisation de l'Europe occidentale au XX siècle*, Paris, Presses de Université de Paris-Sorbonne.

BARJOT, Dominique y SCHRÖTER, Harm (2002) (eds.): *Americanisation in 20th century Europe: Economics, Culture, Politics*, Lille, CRHENO-Université Charles-de-Gaulle-Lille 3.

BARJOT, Dominique; LESCENT-GILES, Isabelle y FERRIERE, Marc de (2002) (eds.): *L'Américanisation en Europe au XXe siècle: économie, culture, politique*, Lille, CRHEN-O/Presses de l'Université de Lille III.

BARNEY, Jay B., y CLARK, Delwyn N. (2007): *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford, Oxford University Press.

- BARQUERO GARCÉS, Celedonio (1973) (dir.): *Inversiones extranjeras. La realidad española*, Barcelona, Escuela de Administración de Empresas.
- BARRERA DE IRIMO, Antonio (1969): *En el umbral de una nueva década*, Madrid, CTNE.
- BARRERA DE IRIMO, Antonio (1971): *Un apasionante quehacer colectivo*, Madrid, CTNE.
- BARTLETT, Christopher A. y GHOSHAL, Sumantra (2002 [1989]): *Managing across Borders: The transnational solution*, Boston, Harvard University Press.
- BARTOLOMÉ, Isabel (2007): *La industria eléctrica en España (1890-1936)*, Madrid, Banco de España.
- BAYO, Eliseo Bayo (1970): *El "desafío" en España*, Barcelona, Plaza y Janés.
- BEAULAC, Williard (1986): *Franco: Silent Ally in World War II*, Illinois, Southern Illinois University Press.
- BECATTINI, Giacomo (1975) (ed.): *Lo sviluppo economico della Toscana*, Florencia, IRPET.
- BECATTINI, Giacomo (1979): "Dal settore industriale al distretto industriale", *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, pp. 1-8.
- BECKER, William H. Y MCCLLENHAM, William M. (2003): *The Market, the State and the Export Import Bank of the United States, 1934-2000*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BERGUILLOS Madrid, José María (1976): *Demanda de tractores de ruedas en la agricultura española*, Córdoba, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos.
- BERNAL, Antonio Miguel (1993): "Ingenieros-empresarios en el desarrollo del sector eléctrico español: Mengemor, 1904-1951", *Revista de Historia Industrial*, 3, pp. 93-126.
- BERNAL, Antonio Miguel (1994): "Historia de la Compañía Sevillana de Electricidad (1894-1983)", en ALCAIDE, Julio et al. (eds.), *Compañía Sevillana de Electricidad. Cien años de Historia*, Sevilla, Compañía Sevillana de Electricidad, pp. 161-271.
- BERTHO-LAVENIR, Catherine (1988): "The telephone in France 1879-1979: National characteristics and international influences", en MAYNTZ, Renate, y HUGHES, Thomas P. (eds.), *The Development of Large Technical Systems*, Frankfurt, Westview Press, pp. 155-177.
- BERTRAMS, Kenneth (2001): The Diffusion of US Management Models and the Role of the University, comunicación presentada al *Vth EBHA Conference*, Oslo, 31 agosto – 1 septiembre (<http://web.bi.no/forskning/ebha2001.nsf/>).
- BERTRÁN Y MUSITU, José (1940): *Experiencias de los Servicios de Información del Nordeste de España (SIFNE) durante la guerra*, Madrid, Espasa Calpe.
- BINDA, Veronica (2005): "Entre el Estado y las multinacionales: la empresa industrial española en los años de integración a la CEE", *Revista de Historia Industrial*, 28, pp. 117-154.
- BIRKINSHAW, Julian M. (1997): "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, 18, 2, pp. 207-230.
- BIRKINSHAW, Julian M. (1998): "Corporate entrepreneurship in network organizations: How initiatives drive internal market efficiency", *European Management Journal*, 16, 3, pp. 355-364.
- BIRKINSHAW, Julian M. (2001): "Strategy and Management in MNE Subsidiaries", en Rugman, A. y Brewer, T.L. (eds.), *Oxford Handbook of International Business*, pp. 380-102.

BIRKINSHAW, Julian M. y HOOD, Neil (1998): *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, Oxford, MacMillan.

BIRKINSHAW, Julian M.; HOOD, Neil, y JONSSON, Stefan (1998): "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative", *Strategic Management Journal*, 19, 3, pp. 221-242.

BLANCO FOMBONA, Rafael (1902): *La americanización del mundo*, Ámsterdam, Imprimerie Electrique.

BLOMSTERMO, Anders y SHARMA, D. Deo (2003): *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, Cheltenham, Edward Elgar.

BLOMSTRÖM, Magnus; KOKKO, Ari (1996): *How Foreign Investment Affects Host Countries*, World Bank Policy Research Working Paper No. 1745, Washington DC, World Bank.

BLOMSTRÖM, Magnus; KOKKO, Ari; y ZEJAN, Mario (2000): *Foreign Direct Investment. Firms and Host Countries Strategies*, Hampshire, Palgrave.

BOEL, Bent (1998): "The European Productivity Agency. A faithful prophet of the American model", en KIPPING, Matthias, y BJARNAR, Ove (eds.), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, Routledge, pp. 37-54.

BOEL, Bent (2003): *The European Productivity Agency and Transatlantic Relations, 1953-61*, Copenhagen, Museum Tusculanum Press.

BOLLOTEN, Burnett (2004 [1961]): *La guerra civil española: revolución y contrarrevolución*, Madrid, Alianza editorial.

BOUNFOUR, Ahmed (2003): *The Management of Intangibles. The organization's most valuable assets*, London, Routledge.

BONIN, Hubert (2009a): "First American firms coming to France (from the 1900s to the 1930s)", en BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (eds.), *American Firms in Europe (1880-1980). Strategy, Identity, Perception and Performance*, Genève, Droz, pp. 71-103.

BONIN, Hubert (2009b): "American business spreading modernity into France", en BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (eds.), *American Firms in Europe (1880-1980). Strategy, Identity, Perception and Performance*, Genève, Droz, pp. 503-648.

BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (2009) (eds.): *American Firms in Europe, 1880-1980. Strategy, Identity, Perception and Performance*, Geneve, Droz.

BORDERÍAS, Cristina (1993): *Entre líneas. Trabajo e identidad femenina en la España Contemporánea. La Compañía Telefónica, 1924-1980*, Barcelona, Icaria.

BORGA, Maria, y MATALONI, Raymond J. (2001): "Direct Investment Positions for 2000: Country and Industry detail", *Survey of Current Business*, July, pp. 16-29 (<http://www.bea.gov/scb/toc/0701cont.htm>).

BOSSUAT, Gérard (1992): *L'Europe occidentale à l'heure américaine. Le Plan Marshall et l'unité européenne, 1945-1952*, Bruselas, Complexe.

BOSSUAT, Gérard (2005): "El compromiso mundial de Estados Unidos después de 1945", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 125-139.

BRAÑA, F. Javier; BUESA, Mikel; y MOLERO, José (1976): "Los orígenes y el desarrollo del capitalismo en España. La formación de un capitalismo periférico", *Información Comercial Española*, 14, pp. 119-135.

BRAÑA, F. Javier; BUESA, Mikel; y MOLERO, José (1979): "El fin de la etapa nacionalista: industrialización y dependencia en España, 1951-59", *Investigaciones Económicas*, 9, pp. 151-207.

BRAÑA, F. Javier; BUESA, Mikel; y MOLERO, José (1984): *El Estado y el cambio tecnológico en la industrialización tardía: una análisis del caso español*, México DF, Fondo de Cultura Económica.

BRODER, Albert (1976): "Les investissements français en Espagne au XIX^e siècle: essai de quantification", *Revue d'Histoire économique et sociale*, 54, pp. 29-63.

BRODER, Albert (1979): *Le role des interets étrangers dans la croissance économique de l'Espagne : 1815-1913. Etat, entreprise et histoire*, Paris, Université Paris X.

BROEHL, Wayne G. Jr. (1984): *John Deere's Company. A history of Deere & Company and its times*, Doubleday & Company, Inc.

BROWN, William A., y OPIE, Redvers (1953): *American Foreign Assistance*, Washington DC, The Brookings Institution.

BUCKLEY, Peter J. (2009): "Business History and International Business", *Business History*, 51, 3, pp. 307-333.

BUCKLEY, Peter J., y Casson, Mark (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*, London, Homes & Meier.

BUCKLEY, Peter J., y CASSON, Mark (1998): Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach, *Journal of International Business Studies*, 29, 3, 539-562.

BUENO, Pedro (2002): "Los consultores de ingeniería en España. Origen y evolución", *IV Congreso Nacional de Ingeniería Civil*, Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Madrid.

BUESA, Mikel (1983): "Industrialización y agricultura: una nota sobre la construcción de maquinaria agrícola y la producción de fertilizantes en la política industrial española (1939-1963)", *Agricultura y Sociedad*, 28, pp. 223-249.

BUESA, Mikel y MOLERO, José (1982): "Cambio técnico y procesos de trabajo: una aproximación al papel del Estado en la introducción de los métodos de la organización científica del trabajo en la economía española durante los años cincuenta", *Revista de Trabajo*, 67-68, pp. 249-268.

BUESA, Mikel, y MOLERO, José (1989): *Innovación industrial y dependencia tecnológica de España*, Madrid, Eudema.

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (1981): *US Direct Investment Abroad, 1977*, Washington DC, US Department of Commerce.

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (1982): *Changes in methodology and presentation for U.S. direct investment abroad, balance of payments, and position data on a historical-cost basis*, Washington DC, US Department of Commerce (<http://www.bea.gov/international/diamet82.htm>).

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (1985): *US Direct Investment Abroad: 1982 Benchmark Survey Data*, Washington DC, US Department of Commerce.

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (1992): *US Direct Investment Abroad: 1989 Benchmark Survey, Final Results*, Washington DC, US Department of Commerce (http://www.bea.gov/agency/uguide1.htm#_1_24).

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (1998): *US Direct Investment Abroad: 1994 Benchmark Survey, Final Results*, Washington DC, US Department of Commerce (<http://www.bea.gov/international/ai1.htm>)

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (2004): *US Direct Investment Abroad: Final Results From the 1999 Benchmark Survey*, Washington DC, US Department of Commerce (<http://www.bea.gov/international/ai1.htm>)

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (2006): *Operations of US Multinational Companies: Preliminary Results From the 2004 Benchmark Survey*, Washington DC, US Department of Commerce (<http://www.bea.gov/international/ai1.htm>)

BURNS, Russell W. (2004): *Communications: An International History of the Formative Years*, London, The Institution of Electrical Engineers.

BUSTELO, Pablo (1994): *La industrialización en América Latina y Asia Oriental: un estudio comparado de Brasil y Taiwan*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

BUSTELO, Pablo; GARCÍA, Clara; y OLIVIE, Iliana (2004): *Estructura económica de Asia oriental*, Madrid, Akal.

BYE, Pascal y CHANARON, Jean-Jacques (1983): *The Agricultural Machinery Industry in the 1980s. Factors and International Co-operation*, United Nations Industrial Development Organization.

CABANA VANCELLS, Francesc (2000): "Lluís Carulla i Canals", en TORRES, Eugenio (dir.), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, Lid.

CABANA VANCELLS, Francesc (2006) (ed.): *Cien empresarios catalanes*, Madrid, Lid.

CABEZAS, José Antonio (1974): *Cien años de teléfono en España. Crónica de un proceso técnico*, Madrid, Espasa Calpe.

CABRERA, Mercedes, y DEL REY REGUILLO, Fernando (2002): *El poder de los empresarios. Política y economía en España (1875-2000)*, Madrid, Taurus.

CABRERA, Mercedes, y DEL REY REGUILLO, Fernando (2008): "El cerco a los empresarios. La guerra civil española y sus costes", en FUENTES QUINTANA, Enrique (dir.), *Economía y economistas españoles en la Guerra Civil*, Madrid, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas – Galaxia Gutenberg / Círculo de Lectores, Vol. II, pp. 313-335.

CAILLUET, Ludovic (1998): "Selective adaptation of American management models: The long-term relationship of Pechiney with the United States", KIPPING, Matthias, y BJARNAR, Ove (eds.), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, Routledge, pp. 190-207.

CAL PARDO, Francisco (2002): *La importancia de la Ingeniería Española*, Tecniberia, Madrid.

CALVO, Ángel (1998): "El teléfono en España antes de Telefónica (1877-1924)", *Revista de Historia Industrial*, 13, pp. 59-81.

- CALVO, Ángel (2002): "The Spanish Telephone Sector (1876-1924): A Case of Technological Backwardness", *History and Technology*, 18, 2, pp. 77-102.
- CALVO, Ángel (2006a): "The shaping of urban telephone networks in Europe (1877-1926)", *Urban History*, 33, 3, pp. 411-434
- CALVO, Ángel (2006b): "Telefónica toma el mando. Monopolio privado, modernización y expansión de la telefonía en España, 1924-1945", *Revista de Historia Industrial*, 32, pp. 69-98.
- CALVO, Ángel (2008): "State, firms and technology. The rise of multinational telecommunications companies: ITT and the Compañía Telefónica Nacional de España, 1924-1945", *Business History*, 50, 4, pp. 455-473.
- CALVO, Ángel (2009a): "Estado, empresa, mercado. Standard Eléctrica y la industria de equipo de telecomunicación en España, 1926-1952", *Investigaciones de Historia Económica*, 13, pp. 43-72.
- CALVO, Ángel (2009b): "Regulación económica y mercado en el sector de las telecomunicaciones. Telefónica: 1945-1965", *Revista de Historia Económica - Journal of Iberian and Latin American Economic History*, Año XXVII, 2, pp. 291-320.
- CALVO, Óscar (2001): "¡Bienvenido, Mister Marshall! La Ayuda Económica americana y la economía española en la década de 1950", *Revista de Historia Económica*, 19, nº extraordinario, pp. 253-275.
- CALVO, Óscar (2006): "Neither a Carrot nor a Stick: American Foreign Aid and Economic Policymaking in Spain during the 1950s", *Diplomatic History*, 30, 3, pp. 409-438.
- CALVO, Óscar (2007): "American Military Interests and Economic Confidence in Spain under the Franco Dictatorship", *Journal of Economic History*, 67, 3, pp. 740-767.
- CALVO, Óscar (2008): "La liberalización de las inversiones extranjeras durante el franquismo", en TASCÓN, Julio (ed.), *La inversión extranjera en España*, Madrid, Minerva, pp. 117-140.
- CÁMARA AGRÍCOLA et. al. (1931): *Notas para el estudio del problema telefónico en España*, Madrid, Imprenta Samarán y Cía.
- CAMERON, Rondo (2007 [1989]): *Historia económica mundial. Desde el Paleolítico hasta el presente*, Madrid, Alianza.
- CAMPA, José M., y GUILLÉN, Mauro (1996): "Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas", *Papeles de Economía Española*, 66, pp. 235-247.
- CAMPILLO, Manuel (1963): *Las inversiones extranjeras en España, 1850-1950*, Madrid, Manfer.
- CAMPO Y FRANCÉS, Ángel del (1992): *José Torán: un ingeniero insólito*, Madrid, Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos.
- CANTWELL, John A. (1989): *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford, Basil Blackwell.
- CANTWELL, John A. (2004) (ed.): *Globalization and the Location of Firms*, Chentelham, Edward Elgar.
- CARBALLO, Roberto (1975): *Análisis histórico-estructural del sector telefónico en España (1924-1972)*, tesis doctoral inédita, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

CARBALLO, Roberto (1979): "El capital extranjero y la dictadura. La ITT en España", *Cuadernos Económicos de I.C.E.*, 10, pp. 579-600.

CAREW, Anthony. (1987): *Labour under the Marshall Plan. The Politics of Productivity and the Marketing of Management Science*, Manchester: Manchester University Press.

CARO, Rafael (1995): *Historia nuclear de España*, Madrid, Sociedad Nuclear Española.

CARRASCO, José Manuel (2001): *Evolución histórica de la conmutación telefónica* (http://www.coit.es/foro/pub/ficheros/evolucion_historica_de_la_conmutacion_telefonica_5273a9e2corregida_25213aa6.pdf).

CARRERAS, Albert (1987): "La industria: atraso y modernización", en NADAL, Jordi; CARRERAS, Albert, y SUDRIÀ, Carles (comp.), *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*, Barcelona, Ariel, pp. 280-312.

CARRERAS, Albert (2003): "La gran empresa durante el primer franquismo: un momento fundamental en la historia del capitalismo español", en SÁNCHEZ, Glicerio, y TASCÓN, Julio (eds.), *Los empresarios de Franco. Política y economía en España, 1936-1957*, Barcelona, Crítica, pp. 47-65.

CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (2004): *Historia económica de la España contemporánea*, Barcelona, Crítica.

CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (1993): "La gran empresa en España, 1917-1974: una primera aproximación", *Revista de Historia Industrial*, 3, pp. 127-175.

CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (1997): "Spain: big manufacturing firms between state and market, 1917-1990", en CHANDLER, Alfred; AMATORI, Franco, y HIKINO, Takashi (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 277-304.

CARRERAS, Albert; TAFUNELL, Xavier, y TORRES, Eugenio (2000): "The Rise and Decline of Spanish State-Owned Firms", en TONINELLI Pier A. (ed.), *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 208-236.

CARRILLO OROZCO, Antoni, y GARRIGA MAS, Jordi (2000): "L'ensenyament i la formació dels enginyers tècnics industrials", en MALUQUER DE MOTES, Jordi (dir.), *Tècnics i Tecnologia en el desenvolupament de la Catalunya contemporània*, Barcelona, Enciclopedia catalana, pp. 112-117.

CARSTERSEN, Fred V. (1984): *American Enterprise in Foreign Markets. Studies of Singer and International Harvester in Imperial Russia*, Chapel Hill and London, University of North Carolina Press.

CARSTERSEN, Fred V. (1991): "International Harvester and its Competitors", en CAMERON, Rondo, y BOVYKIN, Valerii I. (eds.), *International Banking, 1870-1914*, Oxford, Oxford University Press, pp. 499-516.

CASSON, Mark C. (1982): *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford, Martin Robertson.

CASSON, Mark C. (1985): "Entrepreneurship and the Dynamics of Foreign Direct Investment", en BUCKLEY, Peter J., y CASSON, Mark, *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, London, MacMillan, pp. 172-191.

CASSON, Mark C. (1986): "General theories of the multinational enterprise: Their relevance to Business History", en HERTNER, Peter y JONES, Geoffrey G. (eds), *Multinationals: Theory and History*, Aldershot, Gower, pp. 42-61.

CASSON, Mark C. (2000): *Economics of International Business: A New Research Agenda*, Cheltenham, Edward Elgar.

CASSON, Mark C., y COX, Howard (1993): "International business networks: theory and history", *Business and Economic History*, 22, 42-53.

CASTRO BALAGUER, Rafael (2007): "Historia de una reconversión silenciosa. El capital francés en España, c.1800-1936", *Revista de Historia Industrial*, 33, pp. 81-118.

CASTRO BALAGUER, Rafael (2008): Sísifo en España: doscientos años de banca francesa (c. 1800- C. 2000), Documento de trabajo DT-0802, Asociación Española de Historia Económica (<http://www.aehe.net/2008/09/dt-aehe-0802.pdf>).

CASTRO BALAGUER, Rafael (2009): "Liderando el ataque al "monolito": la banca francesa en España desde 1959", *Investigaciones de Historia Económica*, 13, pp. 133-168.

CASTRO BALAGUER, Rafael (2010a): *Génesis y transformación de un modelo de inversión internacional: el capital francés en la España del siglo XX*, tesis doctoral, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

CASTRO BALAGUER, Rafael (2010b, en prensa): "Máquinas de vender: una historia de la gran distribución francesa en España desde la década de los sesenta", *Revista de Historia Industrial*.

CATALAN, Jordi (1995): *La economía española y la Segunda Guerra Mundial*, Barcelona, Ariel.

CATALAN, Jordi (2000): "La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española", *Revista de Historia Industrial*, 18, pp. 113-155.

CATALAN, Jordi, MIRANDA, José Antonio y RAMON, Ramon (2008): "Empresas y distritos industriales en el mercado mundial: una aproximación desde la historia económica", comunicación presentada en al *IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*, Murcia, 9-12 de septiembre de 2008.

CAVES, Richard E. (1971): "Industrial Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," *Economica*, 38, pp. 1-27.

CAVES, Richard E. (2007 [1982]): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.

CEBRIÁN, Mar (2001): "Las fuentes del crecimiento económico español, 1964-1973", *Revista de Historia Económica*, 19, nº extraordinario, pp. 277-299.

CEBRIÁN, Mar (2005): "La regulación industrial y la transferencia internacional de tecnología en España (1959-1973)", *Investigaciones de Historia Económica*, 3, pp. 11-42.

CEBRIÁN, Mar (2008): "La contratación de tecnología extranjera y el crecimiento económico español (1960-1973)", en TASCÓN, Julio (ed.), *La inversión extranjera en España*, Madrid, Minerva, pp. 199-222.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (1949): *Opposition to ECA in participating countries*, Washington DC, Office of Reports and Estimates.

CENTRAL OFFICE OF INFORMATION (1956): *Western Cooperation. A reference handbook*, London, Central Office of Information.

CHAMORRO, Eduardo, y FONTES, Ignacio (1976): *Las bases norteamericanas en España*, Barcelona, Euros.

- CHANDLER, Alfred Jr. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- CHANDLER, Alfred Jr. (1977): *The Visible Hand*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- CHANDLER, Alfred Jr. (1990): *Scale and Scope*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- CHANDLER, Alfred Jr. (2001): *Inventing the Electronic Industry. The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, New York, The Free Press.
- CHAPA, Álvaro (1999): *La construcción de los Saltos del Duero, 1903-1970. Historia de una epopeya colectiva*, Pamplona, Universidad de Navarra.
- CHAPA, Álvaro (2002): *Cien años de historia de Iberdrola. Los hechos*, vol. 2, Madrid, Iberdrola.
- CHENERY, Hollis, y SRINIVASAN, T.N. (1989) (eds.): *Handbook of development economics*, Amsterdam, North-Holland Press.
- CHERNOW, Ron (1990): *The House of Morgan. The Secret History of Money and Power*, London, MacMillan.
- CHRISTENSEN, Jens (2009): "The Danish Agro Machinery Industry in a Global Perspective, 1945-2005", *Scandinavian Economic History Review*, 57, 1, pp. 26-47.
- CLAR, Ernesto (2009): "Contra la virtud de pedir... Barreras administrativas a la difusión de tractores en España: 1950-1960", *Investigaciones de Historia Económica*, 13, pp. 97-132.
- CLARK, Gordon; FELDMAN, Maryann; y GERTLER, Meric (2003) (eds.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford, Oxford University Press.
- CLAVERA, Joan *et al.* (1978): *Capitalismo español: de la autarquía a la estabilización (1939-1959)*, Madrid, Cuadernos para el Diálogo.
- CLIFTON, Judith; COMÍN, Francisco; y DÍAZ FUENTES, Daniel (2003): *Privatisation in the European Union. Public Enterprises and Integration*, Dordrecht, Kluwer.
- CLIFTON, Judith; COMÍN, Francisco; y DÍAZ FUENTES, Daniel (2007): *Transforming public enterprise in Europe and North America. Networks, Transnationalization and Integration*, New York, Palgrave MacMillan.
- CNPI, Comisión Nacional de Productividad Industrial (1957): *La industria del cemento en Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Industria
- CNPI, Comisión Nacional de Productividad Industrial (1958a): *Materiales y métodos de construcción en Estados Unidos: memoria presentada a la Comisión Nacional de Productividad Industrial*, Madrid, Ministerio de Industria.
- CNPI, Comisión Nacional de Productividad Industrial (1958b): *Ladrillo cerámico: memoria presentada a la Comisión Nacional de Productividad Industrial*, Madrid, Ministerio de Industria.
- CNPI, Comisión Nacional de Productividad Industrial (1959): *Proyectos de viviendas y urbanización en Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Industria.
- CNPI, Comisión Nacional de Productividad Industrial (1961): *Construcción de obras: memoria presentada a la Comisión Nacional de Productividad Industrial*, Madrid, Ministerio de Industria.

CNPI, Comisión Nacional de Productividad Industrial (1963): *Simplificación del trabajo*, Madrid, Nuevas Gráficas.

COASE, Ronald (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 6, pp. 386-405

COHEN, Yves (2003): "Scientific Management and the Production Process", en KRIGE, John, y PESTRE, Dominique (eds.), *Companion to Science in the Twentieth Century*, London, Routledge, pp. 111-125.

COLLI, Andrea (2009): "Investing in a developing economy: US and European direct investments in Italy (1915-1970)", en BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (eds.), *American Firms in Europe (1880-1980). Strategy, Identity, Perception and Performance*, Genève, Droz, pp. 129-148.

COLLI, Andrea, y AMATORI, Franco (2008): "European Corporations: Ownership, Governance, Strategies and Structures. A Review of Five Countries: United Kingdom, Germany, France, Italy and Spain", en SCHRÖTER, Harm (ed.), *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, London, Springer, pp. 23-36.

COLLIS, David, MONTGOMERY, Cynthia (2007 [2005]): *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*, New York, McGraw-Hill.

COMÍN, Francisco (1988): *Hacienda y economía en la España contemporánea (1800-1936)*, Madrid, Instituto de Estudios Fiscales, 2 vols.

COMÍN, Francisco (1996): *Historia de la Hacienda Pública, II. España (1808-1995)*, Barcelona, Crítica.

COMÍN, Francisco (2002): "El periodo de entreguerras", en COMÍN, Francisco; HERNÁNDEZ, Mauro, y LLOPIS, Enrique (eds.), *Historia económica de España. Siglos X-XX*, Barcelona, Crítica, pp. 285-329.

COMÍN, Francisco, y MARTÍN ACEÑA, Pablo (1991): *INI, 50 años de industrialización en España*, Madrid, Espasa Calpe.

CONSTRUCCIONES CIVILES, COVILES (1966): *20 años de Coviles, 1946-1966*, Madrid, Construcciones Civiles S.A.

CONTRACTOR, Farok J. (1984): "Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, 15, pp. 167-188.

CONTRACTOR, Farok J. (1990): "Ownership Patterns of US Joint Ventures Abroad and the Liberalization of Foreign Government Regulations in the 1980s: Evidence from the Benchmark Surveys." *Journal of International Business Studies*, 21, 1, pp. 55-73.

CORTADA, James (1993): *Before the computer: IBM, NCR, Burroughs, and Remington Rand*, Princeton, Princeton University Press.

COSTAS COMESAÑA, Antón (1997): "Antonio Barrera de Irímo", en FUENTES QUINTANA, Enrique et al., *La Hacienda en sus ministros: franquismo y democracia*, Zaragoza, Pressas Universitarias de Zaragoza, pp. 91-126.

CROUZET, François (2002): "Conclusions", en BARJOT, Dominique Barjot (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 427-438.

CTNE, Compañía Telefónica Nacional de España (1928): *La nueva red telefónica de España*, Madrid, Espasa Calpe.

CTNE, Compañía Telefónica Nacional de España (1930): *Su obra y sus acciones preferentes del 7%*, Madrid, CTNE.

CTNE, Compañía Telefónica Nacional de España (1932): *Resumen de la labor efectuada por la Compañía Telefónica Nacional de España*, Madrid, Gráficas Reunidas.

CTNE, Compañía Telefónica Nacional de España (1933): *Situación de derecho en virtud de su contrato con el Estado. Situación de hecho por la obra realizada*, Madrid, Gráficas Reunidas.

CTNE, Compañía Telefónica Nacional de España (1980): *Anuario Estadístico Telefónico Nacional*, Madrid, CTNE.

CTNE, Compañía Telefónica Nacional de España (1924-1985): *Memoria Anual*, Madrid, CTNE.

CUADRADO ROURA, Juan R. (1975): *Las inversiones extranjeras en España: una reconsideración*, Málaga, Universidad de Málaga.

DE GOEY, Ferry, y WUBS, Ben (2009): "US Multinationals in the Netherlands in the 20th century: "The open gate to Europe"", en BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (eds.), *American Firms in Europe (1880-1980). Strategy, Identity, Perception and Performance*, Genève, Droz, pp. 149-184.

DE WIT, Onno (1998): *Dutch telephony 1877-1940. The rise and development of a large technical system*, Amsterdam, Otto Cramwinckel Uitgever.

DE LA SIERRA, Fermín (1953): *La concentración económica en las industrias básicas españolas*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.

DE LA TORRE, Joseba (2005): "Instituciones, empresarios y mercado: la industrialización de Navarra bajo el franquismo", *Revista de Historia Industrial*, 27, pp. 121-161.

DE LA TORRE, Josefa, y GARCÍA-ZÚÑIGA, Mario (2009) (eds.): *Entre el Mercado y el Estado. Los planes de desarrollo durante el franquismo*, Pamplona, Universidad Pública de Navarra.

DEL HOYO, Javier, y ESCRIBANA, José María (2003): *Javier Benjumea Puigcerver (1915-2001)*, Salamanca, Gráficas Lope.

DEL PRADO, José Manuel (2006): "Historia de los principales laboratorios españoles", en RICO, César (coord.), *Crónicas y testimonios de las telecomunicaciones españolas*, Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones, pp. 737-782.

DELGADO GÓMEZ-ESCALONILLA, Lorenzo (2009): *Viento de Poniente: el Programa Fulbright en España*, Madrid, Lid.

DELGADO, Lorenzo (2005): "Cooperación cultural y científica en clave política: "Crear un clima de opinión favorable para las bases U.S.A. en España"", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 207-243.

DELIOS, Andrew, y HENISZ, Witold, J. (2000): "Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies", *Academy of Management Journal*, 43, 3, pp. 305-23.

DELONG, Bradford y EICHENGREEN, Barry Eichengreen (1993): "The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Programme", en DORNBUSCH, Rüdiger; NÖLLING, Wilhelm, y LAYARD, Richard (eds.), *Postwar Economic Reconstruction and Lessons for the East Today*, Cambridge, Mass., The MIT Press, pp. 189-230.

- DELORAINÉ, Maurice (1974): *When Telecom and ITT were young*, New York, Lehigh Books.
- DERDAK, Thomas (1988): "Navistar International Corporation", en DERDAK, Thomas (ed.), *International Directory of Company Histories*, Vol. II, Chicago, St. James Press, pp. 180-182.
- DEVLIN, David, y CUTLER, Frederick (1969): "The International Investment Position of the US: Developments in 1968", *Survey of Current Business*, 49, 10, October, pp. 1-36.
- DEVLIN, David, y KRUER, George (1970): "The International Investment Position of the US: Developments in 1969", *Survey of Current Business*, 50, 10, October, pp. 1-37.
- DÍAZ MORLÁN, Pablo (2007): "La importancia de los acuerdos internacionales en la formación de los grupos empresariales vizcaínos, 1812-1936", *Revista de Historia Industrial*, 35, pp. 47-77.
- DÍAZ VÁZQUEZ, Raquel (2003): *La localización territorial de la IDE: teorías y evidencia empírica*, Santiago de Compostela, Tórculo.
- DICKENS, Paul (1930): *American Direct Investments in Foreign Countries*, Trade Information Bulletin No. 731, Washington DC, Department of Commerce.
- DICKENS, Paul (1931): *A new estimate of American investments abroad*, Trade Information Bulletin No. 767, Washington DC, Department of Commerce.
- DICKENS, Paul (1938): *American Direct Investments in Foreign Countries, 1936*, Economic Series, No. 1, Washington DC, Department of Commerce.
- DIENEL, Hans (2004): *Linde. History of a Technology Corporation, 1879-2004*, Hampshire, Palgrave MacMillan.
- DIMAGGIO, Paul J., y POWELL, Walter (1983): "The iron cage revisited". Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSACCIONES EXTERIORES (1980): *Censo de inversiones extranjeras en 1977*, Madrid, Ministerio de Comercio y Turismo.
- DJELIC, Marie-Laure (1998): *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*, Oxford, Oxford University Press.
- DONGES, Juergen B. (1976): *La industrialización en España*, Barcelona, Oikos-tau.
- DUNNING, John H. (1977): "Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach", en OHLIN, Bertil G.; HESSELBORN, Per-Ove, y WISKMAN, Per Magnus (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, London, Macmillan, pp. 395-418.
- DUNNING, John H. (1979): "Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp. 269-295.
- DUNNING, John H. (1993a): *The Globalisation of Business*, London, Routledge.
- DUNNING, John H. (1993b): *Multinational Enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Workingham.
- DUNNING, John H. (1994): "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment", *Transnational Corporations*, 3, 1, pp. 23-51.

DUNNING, John H. (2000a) (ed.): *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, Oxford, Oxford University Press.

DUNNING, John H. (2000b): "Regions, Globalization, and the Knowledge Economy: The Issues Stated", en DUNNING, John (ed.), *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 7-41.

DUNNING, John H. (2001): "The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future", *International Journal of the Economics of Business*, 8, 2, pp. 173-190.

DUNNING, John H. (2006): *The selected essays of John H. Dunning*, Cheltenham, Edward Elgar, 2 vols.

DUNNING, John, y NARULA, Rajneesh (1996) (eds.): *Foreign direct investment and governments*, London, Routledge.

DURÁN HERRERA, Juan José (1996): *Multinacionales españolas*, Madrid, Pirámide.

DURÁN HERRERA, Juan José (2001): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Madrid, Alcaná.

DURÁN HERRERA, Juan José; y GALLARDO OLMEDO, Fernando (1996): "La internacionalización de Telefónica de España. Una estrategia multidoméstica con orientación global", en DURÁN, Juan José (ed.): *Multinacionales españolas*, Madrid, Pirámide.

DURÁN HERRERA, Juan José, y ÚBEDA, Fernando (2001): "The investment development path: a new empirical approach and some theoretical issues", *Transnational Corporations*, 10, 2, pp. 1-34.

EASTERLY, William (2001): *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, Cambridge, Mass., The MIT Press.

ECKES, Alfred E., y ZEILER, Thomas W. (2003): *Globalization and the American Century*, Cambridge, Cambridge University Press.

EDWARDS, Jill (1999): *Anglo-American Relations and the Franco question*, Oxford, Oxford University Press.

EGURBIDE, Pedro (1976): "El "consulting" en España", *Información Comercial Española*, 513, pp. 133-137.

EIMS, EUROPEAN INNOVATION MONITORING SYSTEM (1995): *Consulting Engineering Services in Europe*, Comisión Europea, Luxemburgo.

ELLWOOD, David W. (1992): *Rebuilding Europe: Western Europe, America and postwar reconstruction*, London, Longman.

ELORANTA, Jari, y OJALA, Jari (2005) (eds.): *East-West Trade and the Cold War*, Jyväskylä, University of Jyväskylä.

ENGINEERING NEWS-RECORD (2008): *The Top 200 Global Design Firms*, <http://www.enr.com>.

ENGWALL, Lars, y ZAMAGNI, Vera (1998) (eds.): *Management education in historical perspective*, Manchester, Manchester University Press.

ENTRECANALES Y TÁVORA (1959a): *Work performed on the construction of the United States-Spanish base program at Moron air base*, Madrid, Entrecanales y Távara.

- ENTRECANALES Y TÁVORA (1959b): *Work performed on the construction of the United States-Spanish base program at Torrejón Air base*, Madrid, Entrecanales y Távara.
- ENTRECANALES Y TÁVORA (1959c): *Work performed on the construction of the United States-Spanish base program at Rota naval air base*, Madrid, Entrecanales y Távara.
- ENTRECANALES Y TÁVORA (1959d): *Work performed on the construction of the United States-Spanish base program at various locations in Spain*, Madrid, Entrecanales y Távara.
- ENTRECANALES Y TÁVORA (1959e): *Work performed on the construction of the United States-Spanish base program at Zaragoza air base*, Madrid, Entrecanales y Távara.
- ENTRECANALES Y TÁVORA (1981): *Entrecanales y Tavora, S.A. 1931-1981: 50 aniversario*, Madrid, Entrecanales y Távara.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2004): *Un siglo y medio de trefilería en España. Historia de Moreda (1879-2004) y Rivièrè (1854-2004)*, Barcelona, MRT Moreda-Rivièrè Trefilerías, S. A.
- EPTISA, Estudios y Proyectos Técnicos Industriales, S.A (1956-1977): *Memoria Anual*, EPTISA, Madrid.
- ESCUDE, Carlos (2003): “¿Cuánto valen esas bases? El tira y afloja entre Estados Unidos y España, 1951-1953”, *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 25, pp. 61-81.
- ESCUDERO, Antonio (1996): “Pesimistas y optimistas ante el “boom” minero”, *Revista de Historia Industrial*, 10, pp. 69-94.
- ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (1970/71): *Memoria de actividades*, Madrid, EOI.
- ESTAPÉ TRIAY, Salvador (1998): *Estrategia y organización de una filial: el caso de Ford Motor Company, 1920-1954*, Documento de trabajo 9807, Madrid, Fundación Empresa Pública.
- ESTAPÉ, Fabián (2000): *Sin acuse de recibo*, Barcelona, De bolsillo.
- EVANS, Peter (1979): *Dependent Development*, Princeton, Princeton University Press.
- FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations, *Production Yearbook*, New York, FAO.
- FANJUL, Enrique (1981a): “1951-1957: El despegue de la industrialización en España”, en MINISTERIO DE COMERCIO (comp.), *Lecturas de economía española e internacional: homenaje al 50 aniversario del cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado*, Madrid, Ministerio de Comercio, pp. 125-149.
- FANJUL, Enrique (1981b): “El papel de la ayuda americana en la economía española, 1951-1957”, *Información Comercial Española*, 577, pp. 159-165.
- FANJUL, Enrique, y SEGURA, Julio (1977): *Dependencia productiva y exterior de la economía española: 1960-1970*, Madrid, Fundación INI.
- FARRÉ, Sébastien, y RUCKSTUHL, Jörg (2008): “Las inversiones suizas en España durante el franquismo. De la Guerra Civil a la convención de doble imposición (1936-1966)”, en TASCÓN, Julio (ed.), *La inversión extranjera en España*, Madrid, Minerva, pp. 141-166.
- FAYERWEATHER, John (1969): *International Business Management: A Conceptual Framework*, New York, McGraw-Hill.

FEAR, Jeffrey (2006): *Cartels and Competition: Neither Markets nor Hierarchies*, Working Paper 07-011, Harvard, Harvard Business School.

FEDERICO, Giovanni (2005): *Feeding the World: An Economic History of Agriculture, 1800–2000*, Princeton, Princeton University Press.

FEIS, Herbert (1964): *Foreign Aid and Foreign Policy*, London, MacMillan.

FELDENKIRCHEN, Wilfried (2002): “Productivity Missions and the German Electrical Industry”, en BARJOT, Dominique (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l’Université de Paris-Sorbonne, pp. 285-300.

FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2000a): “Ángela (1880-1960), Matías (1885-1959), Martín (1889-1969) y Joseph (1890-1978) Roca Soler”, en TORRES, Eugenio (ed.), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, Lid, pp. 278-283.

FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2000b): “Francisco Luis Rivière Manén (1897-1980”, en TORRES, Eugenio (ed.), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, Lid, pp. 374-379.

FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2003): “Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia Económica. Una aproximación a debates recientes”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 17, pp. 45-66.

FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2004): *Un siglo y medio de trefilería en España. Historia de Moreda (1879-2004) y Rivière (1854-2004)*, Barcelona, MRT Moreda-Rivière Trefilerías, S. A.

FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma, y ROSE, Mary (2010): *Innovation and Entrepreneurial Networks in Europe*, New York, Routledge.

FERNÁNDEZ PRIETO, Lourenzo (2007): *El apagón tecnológico del franquismo*, Barcelona, Tirant lo Blanch.

FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, Gabriel (1964): “España-USA, 1953-1964”, *Economía Financiera*, 6, pp. 14-51.

FERNÁNDEZ-OTHEO, Carlos M. (2007): “Flujos, stocks y rentas de inversión extranjera directa en la balanza de pagos. Una perspectiva comparada”, *Economistas*, 114, pp. 72-81.

FERRER, Pere (2008): *Juan March. El hombre más misterioso del mundo*, Barcelona, Ediciones B.

FIELDHOUSE, David K. (1990): “La multinacional. Crítica de un concepto”, en TEICHOVA, Alice; LÉVY-LEBOYER, Maurice, y NUSSBAUM, Helga (comps.), *Empresas multinacionales, finanzas, mercados y gobiernos en el s. XX. Vol. 1. Perspectiva histórica de las empresas multinacionales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 159-178.

FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (1975): *Las 1.500 mayores empresas españolas*.

FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (2003): *Las 1.500 mayores empresas españolas*.

FOREMAN-PECK, James (1991): “The Development and Diffusion of Telephone Technology in Britain, 1900–1940”, *Transactions of the Newcomen Society*, 63, pp. 165-179.

FOSTER WHEELER IBERIA (1992): *Foster Wheeler Corporation. A Century of Engineering Achievement*, Foster Wheeler, Clinton, New Jersey.

- FRAILE, Pedro (1991): *Industrialización y grupos de presión. La economía política de la protección en España, 1900-1950*, Madrid, Alianza.
- FRANKO, Lawrence G. (1976): *The European Multinationals*, New York, Harper and Row.
- FRANSMAN, Martin (2003): "The Evolution of the Telecommunications Industry", en MADDEN, Gary (ed.), *World Telecommunication Markets*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 15-38.
- FRUIN, W. Mark (2008): "Business Groups and Interfirm Networks", en JONES, Geoffrey, y ZEITLIN, Jonathan (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, pp. 244-267.
- GALAMBOS, Louis (1988): "Looking for the Boundaries of Technological Determinism: A Brief History of the Telephone System", en MAYNTZ, Renate, y HUGHES, Thomas P. Hughes (eds.), *The Development of Large Technical Systems*, Frankfurt, Westview Press, pp. 135-153.
- GALAMBOS, Louis, y PRATT, Joseph (1988): *United States Business and Public Policy in the 20th century*, New York, Basic Books.
- GÁLVEZ, Lina, y COMÍN, Francisco (2003): "Multinacionales, Atraso Tecnológico e Instituciones: las nacionalizaciones durante la Autarquía", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 17, pp. 139-179.
- GALLEGO MÁLAGA, Martín (1975): "Las inversiones de las multinacionales USA y el desarrollo industrial español", *Economía Industrial*, 133, pp. 31-45.
- GÁNDARA, Alejandro (2006): *Sener, la historia de su tiempo*, Sener, Bilbao.
- GANGOLELLS ALSEDA, Berenguer, y MAGRINYÀ, Francesc (2008): *Els territoris del negoci elèctric. El model de Pearson i la seva aplicació a Sao Paulo*, México D.F., Rio de Janeiro i Barcelona, Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya (<http://hdl.handle.net/2072/12653>).
- GARCÍA ALGARRA, Francisco J. (2005): *Centrales telefónicas norteamericanas en los años 20. Estudio de la formación de una tipología arquitectónica*, trabajo de investigación, Programa de doctorado en historia del arte, Madrid, Universidad Nacional a Distancia.
- GARCÍA DELGADO, José Luis (1986): "Crecimiento industrial y cambio en la política española en el decenio de 1950. Guía para un análisis", *Hacienda Pública Española*, 100, pp. 287-296.
- GARCÍA GOÑI, Manuel (2008): "La internacionalización de los servicios de ingeniería en España", *Información Comercial Española*, 844, pp. 139-154.
- GARCÍA RUIZ, José Luis (2003a): *Grandes creadores en la historia del management*, Barcelona, Ariel.
- GARCÍA RUIZ, José Luis (2003b): "Estados Unidos y la transformación general de las empresas españolas", *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 25, pp. 131-153.
- GARCÍA RUIZ, José Luis (2007): "Cultural Resistance and the Gradual Emergence of modern Marketing and Retailing Practices in Spain, 1950-1975", *Business History*, 3, pp. 367-384.
- GARCÍA RUIZ, José Luis, y PUIG, Núria (2009): "AmCham Spain and the transformation of Spanish business, 1917-2007", en BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (eds.), *American Firms in Europe, 1880-1980. Strategy, Identity, Perception and Performance*, Geneve, Droz, pp.385-409.

GARCÍA RUIZ, José Luis y SANTOS REDONDO, Manuel (2001): *¡Es un motor español! Historia Empresarial de Barreiros*, Madrid, Síntesis.

GARRABOU I SEGURA, Ramon (2000): "L'Escola d'Enginyers Industrials de Barcelona (1851-1936)", en MALUQUER DE MOTES, Jordi (dir.), *Tècnics i Tecnologia en el desenvolupament de la Catalunya contemporànea*, Barcelona, Enciclopedia catalana, pp. 86-91.

GARRIGUES WALKER, Antonio (1965): "Análisis crítico del sistema vigente", *Boletín de Estudios Económicos*, 65, pp. 433-448.

GEIGER, Till (1999): "Reconstruction and the Beginnings of European Integration", en SCHULZE, Max-Stephan (ed.), *Western Europe. Economic and social change since 1945*, London, Longman.

GEIGER, Till (2002): "American hegemony and the adoption of income statistics in Western Europe after 1945", en BARJOT, Dominique; LESCENT-GILES, Isabelle y FERRIERE, Marc de (eds.), *L'Américanisation en Europe au XXe siècle: économie, culture, politique*, Lille, CRHEN-O/Presses de l'Université de Lille III, pp. 151-167.

GEMELLI, Giuliana (1996): "American influence on European management education. The role of the Ford Foundation", en AMDAM, Rolv P. (ed), *Management, Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*, London, Routledge, pp. 38-67.

GEMELLI, Giuliana (1998) (ed.): *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s). Cross-Fertilization of Learning in Social Science and Management*, Brussels, European Interuniversity Press.

GENTO, Ángel y REDONDO, Alfonso (2003) (coords.): *Ingeniería de organización: presente y futuro*, Universidad de Valladolid, Valladolid.

GEHR, Grupo de Estudios de Historia Rural (1999): "Armstrong Cork Company, Pittsburgh-Sevilla, 1878-1915", CARRERAS, Albert; PASCUAL, Pere; REHER, David, y SUDRIÀ, Carles (eds.), *La industrialización y el desarrollo económico de España. Estudios en Homenaje a Jordi Nadal*, vol II, Barcelona, Universidad, pp. 1308-1329.

GHEMAWAT, Pankaj (2001): "Distance still matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, September (<http://hbr.org/2001/09/distance-still-matters/ar/1>).

GHEMAWAT, Pankaj (2008): "Reconceptualizing international strategy and organization", *Strategic Organization*, 6, 2, pp. 195-206.

GHOSHAL, Sumantra, y BARTLETT, Christopher (2005 [1993]): "The Multinational Corporation as an Inter-Organizational Network", en GHOSHAL, Sumantra, y WESTNEY, Eleanor (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Hampshire, Palgrave Macmillan, pp. 68-92.

GHOSHAL, Sumantra, y WESTNEY, Eleanor (2005 [1993]) (eds.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Hampshire, Palgrave Macmillan.

GÍAS FUENTES, Manuel (1970): "Historia de la fabricación de tractores en España", *Laboreo*, 5, pp. 105-112.

GIBBARD, Stuart (1998): *The Ford Tractor Story. Part one, Dearborn to Dagenham, 1917-1964*, Driffield, Japonica Press.

GIBBARD, Stuart (1999): *The Ford Tractor Story. Part two, Basildon to New Holland, 1964 to 1999*, Driffield, Japonica Press.

GIL MENDOZA, Rafael (1969): *Apuntes sobre extranjeros y sus inversiones en España*, Valencia, Ilustre Colegio de Abogados de Valencia.

GIL PELÁEZ, José (1967): "Los EE.UU. en el movimiento español de la productividad", *Información Comercial Española*, 409, pp. 145-148.

GINER, Salvador (1995): "La modernización de la Europa meridional: una interpretación sociológica", en SARASA, Sebastià, y MORENO, Luis (eds.), *El Estado de bienestar en la Europa del sur*, Madrid, CSIC, pp. 9-59.

GIRÁLDEZ, Elena (1992): "La inversión directa en España, 1975-1989. Un análisis espacial por países de origen", *Economía industrial*, septiembre-octubre, pp. 131-147.

GIRÁLDEZ, Elena (2001): "La inversión exterior", *Revista de Historia Industrial*, 19-20, pp. 347-356.

GODLEY, Andrew (2006): "Selling the Sewing Machine Around the World: Singer's International Marketing Strategies, 1850-1920", *Enterprise & Society*, 7, 2, pp. 266-314.

GÓMEZ GÓMEZ, Nuria Elena, y SANTERO SÁNCHEZ, Rosa (2005): *La inversión extranjera directa en España*, documento de trabajo 2005/19, Madrid, Universidad Rey Juan Carlos.

GÓMEZ BARROSO, José Luis (2006): "El servicio de la telefonía fija en España", en PÉREZ, Olga (ed.), *De las señales de humo a la Sociedad del Conocimiento. 150 años de telecomunicaciones en España*, Madrid, Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, pp. 56-85.

GÓMEZ MENDOZA, Antonio (1989): *Ferrocarril, industria y mercado en la modernización de España*, Madrid, Espasa Calpe.

GÓMEZ MENDOZA, Antonio (2000a): "Un extraño maridaje: la Sociedad Ibérica del Nitrógeno y el INI (1942/1951)", en GÓMEZ MENDOZA, Antonio, ed., *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*, Barcelona: Fundación Duques de Soria y Edicions Universitat de Barcelona, pp. 117-135.

GÓMEZ MENDOZA, Antonio (2000b) (ed.): *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*, Barcelona: Fundación Duques de Soria y Edicions Universitat de Barcelona.

GÓMEZ MENDOZA, Antonio, y SAN ROMÁN, Elena (2005): "Transportes y comunicaciones", en *Estadísticas Históricas de España. Siglos XIX y XX*, Bilbao, Fundación BBVA, pp. 509-572.

GONZÁLEZ CRUZ, Tomás F. (2002): *Interrelaciones entre Diseño Organizativo y Estrategia: Un Análisis de los Enfoques de Recursos y Capacidades y Rutinas Organizativas*, tesis doctoral inédita, Valencia, Universidad de Valencia.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Manuel Jesús (1979): *La economía política del franquismo (1940-1970). Dirigismo, mercado y planificación*, Buenos Aires, Ariel.

GOURVISH, Terry y TIRATSOO, Nick (1998) (eds.): *Missionaries and Managers: American influences on European management education, 1945-1969*, Manchester, Manchester University Press.

GRAHAM, Edward M. (1978): "Transatlantic Investment by Multinational Firms: A rivalistic phenomenon", *Journal of Post Keynesian Economics*, 1, pp. 82-99.

GRAHAM, Edward M. (1992): "Los determinantes de la inversión extranjera directa: Teorías alternativas y evidencia internacional", *Moneda y Crédito*, 194, pp. 13-49.

- GRANOVETTER, M. (1995): "Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy", *Industrial and Corporate Change*, 4, 1, pp. 93-130.
- GRANT, Robert M. (1996): "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- GRANT, Robert M. (2008 [1996]): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- GRIGG, David (1992): *The Transformation of Agriculture in the West*, Oxford, Oxford University Press.
- GROSBOIS, Thierry (2009): "Ford's strategy towards European integration after World War II", en BONIN, Hubert, y GOEY, Ferry de (eds.), *American Firms in Europe, 1880-1980. Strategy, Identity, Perception and Performance*, Geneve, Droz, pp. 459-484.
- GUERRAS, Luis Ángel, y NAVAS, José Emilio (2007 [1996]): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid, Thomson – Civitas.
- GUILLÉN, Abraham (1963): *25 años de economía franquista: análisis económico de un régimen*, Buenos Aires, Periplo.
- GUILLÉN, Abraham (1977): *ITT e IBM en España. El "holding" de la ITT y el monopolio de la IBM en España*, Madrid, Zero.
- GUILLÉN, Mauro (1994): *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, The University of Chicago Press.
- GUILLÉN, Mauro (2005): *Guía bibliográfica sobre organización de la empresa española hasta 1975*, Documento de Trabajo 9502, Programa de Historia Económica, Madrid, Fundación Empresa Pública.
- GUILLÉN, M. F. (2000): "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, 43, 3, pp. 362-380.
- GUILLÉN, Mauro (2001a): "International Business", en SMELSER, Neil J., y BALTES, Paul B. (cords.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioural Sciences*, Oxford, Elsevier, pp. 7768-7771.
- GUILLÉN, Mauro (2001b): *The Limits of Convergence. Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain*, Princeton, Princeton University Press.
- GUILLÉN, Mauro (2005): *The Rise of Spanish Multinationals*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GUILLÉN, Mauro; y SUÁREZ, Sandra (2005): "The Institutional Context of Multinational Activity", en GHOSHAL, Sumantra y WESTNEY, Eleanor (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York, Palgrave Macmillan, pp. 123-145.
- GUIRAO, Fernando (1998): *Spain and the Reconstruction of Western Europe, 1945-57. Challenge and Response*, Oxford, Macmillan.
- GUISADO TATO, Manuel (2003): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Madrid, Pirámide.
- GUTIÉRREZ ALONSO, Jaime (2007): "Proceso de integración de las redes telefónicas de San Sebastián y Guizpúzcoa en la CTNE", *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 29, pp. 75-94.

GUTIÉRREZ ALONSO, Jaime (2000): *Proceso de integración de las redes telefónicas en la CTNE*, Bilbao, Universidad del País Vasco.

HAGGARD, Stephan (1990): *Pathways from the Periphery: The Politics of Growth in the Newly Industrializing Countries*, Ithaca, Cornell University Press.

HALBERSTADT, Hans (1996): *Orchard tractors*, Osceola, Motorbooks International Publishers & Wholesalers.

HARTLEY, Peter M. (2000): *Consulting Engineering: constructing the future*, Research Studies Press, Baldock, Hertfordshire.

HEDLUND, Gunnar (1986): "The Hypermodern MNC: A Heterarchy", *Human Resource Management*, 25, pp. 9-36.

HEDLUND, Gunnar (2005 [1993]): "Assumptions of hierarchy and heterarchy: an application to the multinational corporation", en GHOSHAL, Sumantra, y WESTNEY, Eleanor (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Hampshire, Palgrave Macmillan, pp. 95-113.

HENISZ, Witold H. (2000a): "The Institutional Environment for Multinational Investment", *Journal of Law, Economics and Organization*, 16, 2, pp. 334-364.

HENISZ, Witold H. (2000b): "The Institutional Environment for Economic Growth", *Economics and Politics*, 12, 1, pp. 1-31.

HENISZ, Witold H., y WILLIAMSON, Olivier (1999): "Comparative Economic Organization -- Within and Between Countries", *Business and Politics*, 1, 3, pp. 261-276.

HENRY, Odile (2002): "The Acquisition of Symbolic Capital by Consultants: The French Case", en ENGWALL, Lars, y KIPPING, Matthias (eds.), *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, New York, Oxford University Press, pp. 19-35.

HERRERO, José Luis (1990): "El papel del Estado en la introducción de la OCT en la España de los años cuarenta y cincuenta", *Sociología del Trabajo*, 9, pp. 141-166.

HIRSCH, Seev (1976): "An International Trade and Investment Theory of the Firm", *Oxford Economic Papers*, 28, pp. 258-269.

Historical Statistics of the US, Cambridge, Cambridge University Press.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane, y HOSKISSON, Robert E. (2008): *Strategic Management. Competitiveness and Globalization. Concepts & Cases*, Mason, South-Western Cengage Learning.

HOFSTEDE, Geert (1980): *Cultural Consequences*, Beverly Hills, Sage.

HOFSTEDE, Geert (1996): *Cultures and Organisations*, London, McGraw-Hill.

HOGAN, Michael J. (1987): *The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe*, Cambridge, Cambridge University Press.

HUGHES, Thomas (1989): *American genesis. A century of invention and technological enthusiasm*, New York, Penguin books.

HUGILL, Meter J. (1999): *Global Communications since 1844. Geopolitics and Technology*, Baltimore, John Hopkins University Press.

HUIDOBRO MOYA, José Manuel, y CONESA PASTOR, Rafael (2005): *Sistemas de telefonía*, Madrid, Paraninfo.

HUURDEMAN, Anton A. (2003): *The Worldwide History of Telecommunications*, Hoboken, John Wiley & Sons.

HYMER, Stephen (1976 [1960]): *The International Operations of the Firm*, Cambridge, Mass., The MIT Press.

IBARRA, Marilyn, y KONCZ, Jennifer (2007): "Direct Investment Positions for 2006", *Survey of Current Business*, July, pp. 21-36 (<http://www.bea.gov/scb/toc/0707cont.htm>).

Ingenio.mad, Revista de la Demarcación de Madrid del Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos (2009), 5 (http://www.ciccp.es/imgweb/madrid/revistadm/rev_n5.pdf).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, *Estadísticas de España*, Madrid, INE.

INTERNATIONAL INVESTMENT DIVISION (1981): "1977 Benchmark Survey of US Direct Investment Abroad", *Survey of Current Business*, 61, 4, April, pp. 29-37.

ITT, International Telephone and Telegraph (1925): *España y el teléfono: breve descripción de las probabilidades del futuro desarrollo industrial, comercial y agrícola en España, especialmente con relación al programa de la Compañía Telefónica Nacional de España*, ITT, New York.

ITT, International Telephone and Telegraph (1920-1973): *Annual Report*, New York, ITT.

ISIDRO APARICIO, Rafael (1994): *La evolución de las telecomunicaciones españolas 1982-1993: El caso de Telefónica de España S.A.*, Documento de Trabajo 9404, Serie Historia Económica, Madrid, Fundación SEPI.

JACKSON, Gabriel L. (1965): *The Spanish Republic and the Civil War, 1931-1939*, Princeton, Princeton University Press.

JACKSON, Gabriel L. (2005): "II República, New Deal y Guerra Civil", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 113-123.

JACKSON, Ian (2001): *The Economic Cold War: America, Britain, and East-West Trade, 1948-63*, New York, Palgrave.

JARQUE IÑIGUEZ, Antonio (1998): "Queremos esas bases". *El acercamiento de Estados Unidos a la España de Franco*, Alcalá de Henares, Centro de Estudios Norteamericanos de la Universidad de Alcalá.

JOHANSON, Jan, y WIEDERSHEIM-PAUL, Finn (1975): "The internationalization of the firm. Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12, 3, pp. 305-322.

JOHANSON, Jan, y VAHLNE, Jan E. (1977): "The internationalizations process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 1, pp. 23-32.

JOHN DEERE IBÉRICA (1966): *Profesionalismo John Deere*, Madrid, Gráficas Matesanz.

JOHN DEERE IBÉRICA (1968): *Reglamento de Régimen Interior*, Madrid.

JONES, Geoffrey (2003): "Multinationals", en AMATORI, Franco, y JONES, Geoffrey (eds.), *Business History around the World*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 353-371.

- JONES, Geoffrey (2005): *Multinationals and global capitalism from the nineteenth to the twenty-first century*, Oxford, Oxford University Press.
- JONES, Geoffrey (2010): *Multinational Strategies and Developing Countries in Historical Perspective*, Working Paper 10-076, Cambridge, Mass., Harvard Business School.
- JONES, Geoffrey, y KHANNA, Tarun (2006): "Bringing History (Back) into International Business", *Journal of International Business Studies*, 37, 4, pp. 453-468.
- JUVENAL, Ángel (1962): *Directory of American Firms Operating in Foreign Countries, 1961-62*, New York, World Trade Academy Press.
- JUVENAL, Ángel (1975): *Directory of American Firms Operating in Foreign Countries, 1974-75*, New York, World Trade Academy Press.
- KEOHANE, Robert (1971): "The Big Influence of Small Allies", *Foreign Policy*, 2, pp. 161-182.
- KIESEWETTER, Hubert (1996): "The International Harvester Company in Europe (1902 to 1918)", en SCMRECSANYI, Tamás, y MARANHÃO, Ricardo (eds.), *História de empresas e desenvolvimento económico*, Sao Paulo, EUSP, pp. 117-142.
- KINDLEBERGER, Charles P. (1969): *American Business Abroad*, London, New Haven.
- KIPPING, Matthias (1999): "American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships", *Business History Review*, 73, pp. 190-220.
- KIPPING, Matthias y BJARVAR, Ove (1998) (eds.): *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, New York, Routledge.
- KIPPING, Matthias y PUIG, Núria (2003a): "Entre influencias internacionales y tradiciones nacionales: las consultoras de empresa en la España del siglo XX", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 17, pp. 45-66.
- KIPPING, Matthias y PUIG, Núria (2003b): "De la teoría a la práctica: las consultoras y la organización de empresas en perspectiva histórica", en ERRO, Carmen (ed.), *Historia empresarial. Pasado, presente y retos del futuro*, Barcelona, Ariel, pp. 101-131.
- KIPPING, Matthias y TIRATSOO, Nick (2002) (eds.): *Americanisation in 20th century Europe: Business, Culture, Politics*, Lille, CRHENO-Université Charles-de-Gaulle-Lille 3.
- KIPPING, Matthias; ÜSDIKEN, Behlül, y PUIG, Núria (2004): "Imitation, Tension and Hybridization: Multiple "Americanizations" of Management Education in Mediterranean Europe", *Journal of Management Inquiry*, 13, 2, pp. 98-108.
- KNICKERBOCKER, Frederick T. (1973): *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- KOBRIN, Stephen (1982): *Managing Political Risk Assessment: Strategic Response to Environmental Change*, Berkeley, California University Press.
- KOCK, Carl J. and GUILLÉN, Mauro F. (2001): "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification", *Industrial and Corporate Change*, 10, 1, pp. 77-113.
- KOGUR, Bruce (1985): "Designing global strategies: profiting from operating flexibility", *Slooz Maizagetnent Review*, Fall, pp. 27-38.

KOGUT, Bruce (2005 [1993]): "Learning, or the importance of being inert: Country imprinting and international competition", en GHOSHAL, Sumantra, y WESTNEY, Eleanor (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Hampshire, Palgrave Macmillan, pp. 106-122.

KOGUT, Bruce, y PARKINSON, David (1993): "The Diffusion of American Organizing Principles to Europe", en KOGUT, Bruce (ed.), *Country Competitiveness. Technology and the Organizing of Work*, Oxford, Oxford University Press.

KOGUT, Bruce, y ZANDER, Udo (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3, pp. 383-397.

KOGUT, Bruce, y ZANDER, Udo (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, pp. 625-645.

KRAMER, Helen (1964): "Harvesters and High Finance: Formation of the International Harvester Company", *Business History Review*, 38, 3, pp. 283-301.

KRISTENSEN, Peer H., y ZEITLIN, Jonathan (2005): *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*, Oxford, Oxford University Press.

KRUGMAN, Paul (1991): *Geography and Trade*, Cambridge, Mass., The MIT Press.

KURDLE, Robert T. (1975): *Agricultural Tractors: A World Industry Study*, Cambridge, Mass., Ballinger Publishing Company.

KUISEL, Richard (1996): *Seducing the French: The Dilemma of Americanization*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.

KUNIHOLM, Bruce R. (1980): *The Origins of the Cold War in the Near East. Great Power Conflict and Diplomacy in Iran, Turkey and Greece*, Princeton, Princeton University Press.

LANDAU, Ralph, y ROSENBERG, Nathan (1992): "Successful Commercialization in the Chemical Process Industries", en ROSENBERG, Nathan; LANDAU, Ralph, y MOWERY, David, *Technology and the Wealth of Nations*, Stanford, Stanford University Press, pp. 73-120.

LANDEFELD, Steven J., y LAWSON, Ann M. (1991): "Valuation of the US Net International Investment Position", *Survey of Current Business*, 71, 5, May, pp. 40-49.

LANGLOIS, Richard N., y ROBERTSON, Paul L. (1995): *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, London, Routledge.

LANTHIER, Pierre (2002): "France and US Know-How: The Case of Electrical Engineering, 1945-60", en BARJOT, Dominique Barjot (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 301-313.

LARSEN, Lester (1981): *Farm tractors, 1950-1975*, Michigan, American Society of Agricultural Engineers.

LEDERER, Walter, y CUTLER, Frederick (1967): "International Investments of the US in 1966", *Survey of Current Business*, 47, 9, September, pp. 40-50.

LEFF, Nathan H. (1978): "Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, 26, 4, pp. 661-675.

LEFF, Nathan H. (1979): "Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited", *Journal of Economic Literature*, XVII, 1, pp. 46-64.

LEÓN AGUINAGA, Pablo (2006): "El comercio cinematográfico como instrumento de la acción norteamericana en España durante la segunda guerra mundial", *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 28, pp. 303-322.

LEÓN AGUINAGA, Pablo (2008): *El cine norteamericano y la España franquista, 1939/1960: relaciones internacionales, comercio y propaganda*, tesis doctoral inédita, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

LEROUX-CALAS, Muriel (2002): "The Influence of the Productivity Missions on R&D in France: The Case of AFC-Péchiney", en BARJOT, Dominique (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 395-404.

LEVY, David L., y PRAKASH, Aseem (2003): "Bargains Old and New: Multinational Corporations in Global Governance", *Business and Politics*, 5, 2, pp. 131-150.

LEWIS, Cleona (1938): *America's Stake in International Investments*, Washington DC, The Brookings Institution.

LIEDTKE, Boris (1998): *Embracing a Dictatorship. US Relations with Spain, 1945-1953*, London, St. Martin's Press-Macmillan.

LIM, Ewe-Ghee (2001): *Determinants of, and the Relation Between, Foreign Direct Investment and Growth: A Summary of the Recent Literature*, IMF Working Paper 01/175, Washington DC, International Monetary Fund (<http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=15435.0>).

LINDER, Marc (1994): *Projecting Capitalism. A History of the Internationalisation of the Construction Industry*, London, Greenwood Press.

LIPSEY, Robert E. (1994): *Outward Direct Investment and the US Economy*, NBER WORKING PAPER SERIES, 4691, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research.

LITTLE, Douglas J. (1979): "Twenty Years of Turmoil: ITT, The State Department, and Spain, 1924-1944", *Business History Review*, Vol. LIII, 4, pp. 449-472.

LOCKE, Robert R. (1989): *Management and higher education since 1940: The influence of American and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge, Cambridge University Press.

LÓPEZ, Santiago (1993): "La Compañía Telefónica de España, 1970-1982: la oferta de la red especial de transmisión de datos", ponencia presentada al V Congreso de la Asociación de Historia Económica, San Sebastián, 29-30 septiembre y 1-octubre.

LÓPEZ GARCÍA, Santiago (2003): "The Role of Telefonica: The Internationalization of Telecommunications in Spain, 1970-2000", *Business and Economic History On-Line*, 1.

LÓPEZ GARCÍA, Santiago (2004) (coord.): "Historia empresarial: grupos, contratos y juegos", *Información Comercial Española*, número monográfico, 812.

LÓPEZ, Santiago, y VALDALISO, Jesús María (1997): "Introducción: hacia una historia económica evolutiva", en LÓPEZ, Santiago, y VALDALISO, Jesús María (eds.), *¿Qué inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*, Madrid, Alianza.

LÓPEZ, Santiago, y VALDALISO, Jesús María (2003): "Empresas, emprendedores y monopolistas en las rupturas industriales de dos finales de siglo", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 17, pp. 17-44.

LÓPEZ MORELL, Miguel A. (1999): *La incidencia del capital extranjero en el desarrollo económico de la España contemporánea*, documento de trabajo 1999/001, Sevilla, Universidad de Sevilla

LÓPEZ MORELL, Miguel A. (2005): *La casa Rothschild en España (1812-1941)*, Madrid, Marcial Pons.

LOSCERTALES, Javier (2002): *Deutsche Investitionen in Spanien, 1870-1920*, Stuttgart, Franz Steiner Verlag.

LOSCERTALES, Javier (2005): "Inversiones alemanas en España, 1870-1920", comunicación presentada al *VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*, Galicia, 16-18 de septiembre.

LOWE, Jeffrey H. (1995): "Direct Investment Positions on a Historical-Cost Basis, 1994: Country and Industry Detail", *Survey of Current Business*, June, pp. 61-68 (<http://www.bea.gov/scb/toc/0695cont.htm>).

LUCAS FERNÁNDEZ, Francisco (1975): *Inversiones extranjeras en España*, Madrid, Revista de Derecho Privado.

LUNDESTAD, Geir (1986), "Empire by Invitation? The United States and Western Europe, 1945-1952", *Journal of Peace Research*, 23, pp. 263-277.

LUPO, Leonard, y FREIDLIN, Julius (1975): "US Direct Investments Abroad in 1974", *Survey of Current Business*, 55, 10, October, pp. 1-64.

MADARIAGA, Salvador de (1930): *Americans*, Oxford, Oxford University Press.

MADDISON, Angus (1987): "Growth and Slowdown in Advanced Capitalist Economies: Techniques of Quantitative Assessment", *Journal of Economic Literature*, 25, 2, pp. 649-698.

MADDISON, Angus (2003): *The World Economy: Historical Statistics*, París, OCDE.

MAGEE, David (2005): *The John Deere way. Performance that endures*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.

MAGNUSSON, Lars, y OTTOSSON, Jan (2000): "State Intervention and the Role of History. State and private actors in Swedish network industry", *Review of Political Economy*, 12, 2, pp. 191-205.

MAIER, Charles (1987): "The politics of productivity: foundations of American international economic policy after WWII", en MAIER, Charles, *In Search of Stability: Explorations in Historical Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 121-152.

McGLADE, Jacqueline (2000): "Americanization: Ideology or Process? The Case of the United States Technical Assistance and Productivity Programme", en ZEITLIN, Jonathan, y HARRIGEL, Gary (eds.), *Americanization and its limits. Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press, pp. 53-75.

McGLADE, Jacqueline (2001): "Containment Policies and the Re-shaping of Western Business", comunicación presentada al *Vth EBHA Conference*, Oslo, 31 agosto – 1 septiembre (<http://web.bi.no/forskning/ebha2001.nsf/>).

- MALUQUER DE MOTES, Jordi (2000): "Els grans treballs hidroelèctrics: l'obra de Pearson", en MALUQUER DE MOTES, Jordi (dir.), *Tècnics i Tecnologia en el desenvolupament de la Catalunya contemporània*, Barcelona, Enciclopedia catalana, pp. 338-345.
- MALUQUER, Jordi (2005): "Consumo y precios", en CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (coords.), *Estadísticas históricas de España: siglos XIX-XX*, Bilbao, Fundación BBVA, pp. 1247-1296.
- MARCUS, Will (1959): *US Private Investment and Economic Aid in Underdeveloped Countries*, Washington, Public Affairs Institute.
- MÁRQUEZ MIRA, Manuel (1976): *Manuel Márquez Mira: hombre de empresa*, Madrid, Prensa Española.
- MARQUINA BARRIO, Antonio (1986): *España en la política de seguridad occidental, 1939-1986*, Madrid, Ediciones Ejército.
- MARSHALL, Thomas (2009): *Towards a management information system for use in the strategic management of South African consulting engineering firms*, The University of Johannesburg (<http://hdl.handle.net/10210/1940>).
- MATALONI, Raymond J. (1995): "A Guide to BEA Statistics on US Multinational Companies", *Survey of Current Business*, March, pp. 38-55 (<http://www.bea.gov/scb/toc/0395cont.htm>).
- MARTÍN ACEÑA, Pablo (1981): "España y el patrón oro (1880-1913)", *Hacienda Pública Española*, 69, pp. 267-290.
- MARTÍN TARDÍO, Juan Jesús (1998): *Marchamalo (Guadalajara)*, Toledo.
- MARTÍNEZ RUIZ, Elena (2003): *El sector exterior durante la autarquía: Una reconstrucción de las balanzas de pagos de España (1940-1958)*, Madrid, Banco de España.
- MARTÍNEZ RUIZ, José Ignacio (1997): "Empresas multinacionales, transferencia de tecnología y mecanización agraria: los inicios de la fabricación de tractores en España en perspectiva internacional (1952-1967)", comunicación presentada al VI Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Girona.
- MARTÍNEZ RUIZ, José Ignacio (1999): "Privatización de Empresas Públicas y Desindustrialización en Andalucía: la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas, 1964-1972", *Economía Andaluza e Historia Industrial. Estudios en Homenaje a Jordi Nadal*, Granada. Universidad de Almería, pp. 405-414.
- MARTÍNEZ RUIZ, José Ignacio (2000): *Trilladoras y tractores. Energía, tecnología e industria en la mecanización de la agricultura española (1862-1967)*, Sevilla-Barcelona, Universidad de Sevilla, Universitat de Barcelona.
- MARTÍNEZ RUIZ, José Ignacio (2007): "La fabricación de maquinaria agrícola en la España de postguerra", en PASCUAL, Pere, y FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (eds.), *Innovación y atraso en la historia de la industria metal-mecánica española*, Bilbao, Fundación BBVA, pp. 261-286.
- MARTÍNEZ-VAL, Juan (2008): *La historia del COIIM en la modernización de España. Crónica de un cambio histórico*, Madrid, Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid.
- MASÍA LEÓN, Andrés (1972): "El licenciamiento en procesos químicos", en *III Convención Nacional de la Sección Técnica de la Asociación Nacional de Ingenieros Industriales, Seminario I: Desarrollo de un proyecto*, Madrid, Asociación Nacional de Ingenieros Industriales, pp. 61-78.

MCGLADE, Jacqueline (2000), "Americanization: Ideology or Process? The Case of the United States Technical Assistance and Productivity Programme", en ZEITLIN, Jonathan, y HARRIGEL, Gary (eds.), *Americanization and its limits. Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press, pp. 53-75.

MCGLADE, Jacqueline (2002): "The US Technical Assistance Program: From Revolutionary Vision to Production Drive", en BARJOT, Dominique Barjot (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, París, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 67-86.

MCCREARY, Edward (1964): *The Americanization of Europe. The Impact of Americans and American Business on the Uncommon Market*, New York, Doubleday.

MEDEM, Ricardo (1969): *Formación y desarrollo. Discurso a los estudiantes de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Madrid, el día 19 de febrero de 1969*, Madrid, John Deere.

MIKESELL, Raymond 2007 [1968]: *The Economics of Foreign Aid*, New Jersey, New Brunswick.

MILWARD, Alan (1987): *The Reconstruction of Western Europe, 1945-51*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.

MILWARD, Robert (2005): *Private and Public Enterprise in Europe: Energy, Telecommunications and Transport, 1830-1990*, Cambridge, Cambridge University Press.

MINISTERIO DE COMERCIO, *Estadísticas del Comercio Exterior de España*, Madrid, Ministerio de Comercio.

MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1980): *Censo de inversiones extranjeras*, Madrid, Dirección General de Transacciones Exteriores.

MINISTERIO DE FOMENTO (1998): *Estudio del sector de las empresas de ingeniería civil en España. Documento de síntesis e informe técnico*, Madrid, Ministerio de Fomento.

MINISTERIO DE INDUSTRIA (1972): *Las 300 grandes empresas industriales en 1971*, Madrid, Ministerio de Industria.

MINER, Ministerio de Industria y Energía (1978): *Directorio de Entidades Consultoras, de Ingeniería y de otros Servicios Tecnológicos*, Dirección General de Promoción Industrial y Tecnología, Madrid.

MINER, Ministerio de Industria y Energía (1983): *Catálogo de la oferta de servicios tecnológicos por las empresas españolas de ingeniería y consultoría*, Dirección General de Promoción Industrial y Tecnología, Madrid.

MINER, Ministerio de Industria y Energía (1986): *Catálogo de la oferta de servicios tecnológicos por las empresas españolas de ingeniería y consultoría*, Dirección General de Promoción Industrial y Tecnología, Madrid.

MINER, Ministerio de Industria y Energía (1989): *Catálogo de la oferta de servicios tecnológicos por las empresas españolas de ingeniería y consultoría*, Dirección General de Promoción Industrial y Tecnología, Madrid.

MINER, Ministerio de Industria y Energía (1992): *Catálogo de la oferta de servicios tecnológicos por las empresas españolas de ingeniería y consultoría*, Dirección General de Promoción Industrial y Tecnología, Madrid.

MINER, Ministerio de Industria y Energía (1996): *Catálogo de la oferta de servicios tecnológicos por las empresas españolas de ingeniería y consultoría*, Dirección General de Promoción Industrial y Tecnología, Madrid.

MIRANDA, José Antonio (2003): "El fracaso de la industrialización autárquica", en BARCIELA, Carlos (ed.), *Autarquía y mercado negro. El fracaso económico del primer franquismo*, Barcelona, Crítica, pp. 95-121.

MIRANDA, José Antonio (2004): "La Comisión Nacional de Productividad Industrial y la "Americanización" de la industria del calzado en España", *Revista de Historia Económica*, 22, 3, pp. 637-668.

MOEN, Eli (2002): "The American Productivity Gospel in Norway: A Matter of Politics", en BARJOT, Dominique (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 99-112.

MOLERO, José (1979): "Las empresas de ingeniería", *Información Comercial Española*, 552, pp. 59-71.

MOLERO, José (2007 [1993]): "Innovación y cambio tecnológico", en GARCÍA DELGADO, José Luis, y MYRO, Rafael (dirs.), *Lecciones de economía española*, Madrid, Civitas.

MOLERO, José; y BUESA, Mikel (2005 [1993]): "Innovación y cambio tecnológico", en GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.), *Lecciones de economía española*, Madrid, Civitas.

MONTERO, José Antonio (2005): "La relación hispano-norteamericana en imágenes", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 301-321.

MORAN, Theodore H. (1974): *Multinational Corporations and the Politics of Dependence: Copper in Chile*, Princeton, Princeton University Press.

MOON, Chul W., y LADO, Augustine A. (2000): "MNC-Host Government Bargaining Power Relationship: A Critique and Extension Within the Resource-Based View", *Journal of Management*, 26, 1, pp. 85-117.

MOORHOUSE, Robert (1996): *The Illustrated History of Tractors. From pioneering steam power to today's engineering marvels*, New Jersey, Chartwell Books Inc.

MORENO, Belén (2000): "José Entrecanales Ibarra (1899-1990)", en TORRES, Eugenio (dir.), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, Lid, pp. 384-390.

MORENO JUSTE, Antonio (1998): *Franquismo y construcción europea, 1951-1962*, Madrid, Tecnos.

MORENO LÁZARO, Javier (2001): "La dulce transformación. La fabricación española de galletas en la segunda mitad del siglo XX", *Revista de Historia Industrial*, 19-20, pp. 205-247.

MOWERY, David C., y ROSENBERG, Nathan (1998): *Paths of Innovation. Technological change in 20th century America*, Cambridge, Cambridge University Press.

MOYA, Carlos (1984): *Señas de Leviatán: estado nacional y sociedad industrial. España, 1936-1980*, Madrid, Alianza.

MOTOR IBÉRICA S.A. (1969): *El mercado español de tractores y cosechadoras, 1965-1969*, Barcelona.

MÜLLER, Margrit (2009): "The case of US companies in Switzerland", en BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (eds.), *American Firms in Europe (1880-1980). Strategy, Identity, Perception and Performance*, Genève, Droz, pp. 105-128.

MUÑOZ, Juan (1969): *El poder de la banca en España*, Algorta, Zero.

MUÑOZ, Juan; ROLDÁN, Santiago, y SERRANO, Ángel (1978): *La internacionalización del capital en España, 1959-1977*, Madrid, Edicusa.

MUÑOZ, Juan; ALONSO HIERRO, Juan, y MARTÍN FERNÁNDEZ, Juan (2002): *Involución y autarquía. La economía española entre 1890 y 1914*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

MUÑOZ GUARASA, Marta (1999): *La inversión directa extranjera en España: factores determinantes*, Madrid, Civitas.

NADAL, Jordi (1975): *El fracaso de la revolución industrial en España, 1814-1913*, Barcelona, Ariel.

NADAL, Jordi (2003) (dir.): *Atlas de la industrialización de España, 1750-2000*, Barcelona, Crítica.

NARULA, Rajneesh (1996): *Multinational Investment and Economic Structure. Globalisation and Competitiveness*, London, Routledge.

NELSON, Richard, y WRIGTH, Nelson (1992): "The Rise and Fall of American Technological Leadership: The Postwar Era in Historical Perspective", *Journal of Economic Literature*, 30, 4, pp. 1931-1964.

NELSON, Richard, y WINTER, Sydney (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge and London, Belknap Press.

NIETO, Silvia (2003): *John Deere Ibérica, 50 años juntos. Historia de un líder*, Getafe, John Deere Ibérica.

NIÑO, Antonio (2003): "50 años de relaciones entre España y Estados Unidos", *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 25, pp. 9-33.

NIÑO, Antonio (2005): "Las relaciones culturales como punto de reencuentro hispano-estadounidense", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 57-94.

NOHRIA, Nitin, y ECCLES, Robert G. (1992) (eds.): *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, Harvard University Press.

NOHRIA, Nitin, y GHOSHAL, Sumantra (1997): *The Differentiating Network: Organising MNCs for Value Creation*, San Francisco, Jossey Bass.

NÚÑEZ, Clara Eugenia (2005): "Educación", en CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (coords.), *Estadísticas históricas de España: siglos XIX-XX*, Bilbao, Fundación BBVA, pp. 155-243.

NÚÑEZ, Gregorio (1994): "Origen e integración de la industria eléctrica en Andalucía y Badajoz", en ALCAIDE, Julio et al. (eds.), *Compañía Sevillana de Electricidad. Cien años de Historia*, Sevilla, Compañía Sevillana de Electricidad, pp. 126-159.

OCDE, Organization for Economic Cooperation and Development (1954): *International Trade and Balance of Payments Statistics*, Washington DC, OCDE.

- OCDE, Organization for Economic Cooperation and Development (1963): *International Trade and Balance of Payments Statistics*, Washington DC, OCDE.
- OCDE, Organization for Economic Cooperation and Development (1990): *Technical Engineering Services*, Washington D.C., OECD.
- OCDE, Organization for Economic Cooperation and Development (1991): "Telecommunications Equipment: Changing Markets and Trade Structures, No. 24", *OECD Digital Economy Papers*, 3, OECD publishing, OCDE (doi:10.1787/237688077786).
- OCDE, Organization for Economic Cooperation and Development (2009): *Globalisation and Emerging Economies. Brazil, Russia, India, Indonesia, China and South Africa*, Washington DC, OCDE.
- OJEDA, Germán (2002): "La comercialización de maquinaria agrícola en España durante la primera mitad del siglo XX: el ejemplo de Ajuria", *Historia Agraria*, 26, pp. 105-137.
- OLMSTEAD, Alan, y RHODE, Paul W. (2001): "Reshaping the Landscape: The impact and diffusion of the tractor in American agriculture", *Journal of Economic History*, 61, 3, pp. 663-698.
- ORTEGA, Eloísa (1992): *La inversión extranjera directa en España (1986-1990)*, Madrid, Banco de España.
- O'ROURKE, Kevin, y WILLIAMSON, Jeffrey (1999): *Globalization and History. The Evolution of a Nineteenth Century Atlantic Economy*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- OSLIN, George P. (1992): *The Story of Telecommunication*, Macon, Mercer University Press.
- OZAWA, Terutomo (1992): "Foreign direct investment and economic development", *Transnational Corporation*, 1, 1, pp. 27-54.
- PALAFOX, Jordi (1991): *Atraso económico y democracia. La Segunda República y la economía española, 1892-1936*, Barcelona, Crítica.
- PALOMAR LLOVET, Patricio (2003): *La historia más que centenaria de un importante sector: la industria del cemento enmarcada en el desarrollo económico e histórico de España*, Barcelona, VCA.
- PARDOS SANZ, Rosa (2009): "US Bases in Spain since 1953", in RODRIGUES, Luis, y GLEBOV, Sergiy (eds.), *Military Bases: Historical Perspectives, Contemporary Challenges*, Amsterdam, IOS Press, pp. 56-67.
- PASCUAL I DOMÉNECH, Pere (1999): *Los caminos de la era industrial. La construcción y financiación de la red ferroviaria catalana, 1843-1898*, Barcelona, Universitat de Barcelona.
- PASCUAL I DOMÉNECH, Pere (2000): "L'èxit català en l'assimilació de la tecnologia ferroviaria", en MALUQUER DE MOTES, Jordi (dir.), *Tècnics i Tecnologia en el desenvolupament de la Catalunya contemporània*, Barcelona, Enciclopedia catalana, pp. 242-249.
- PENROSE, Edith T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- PENROSE, Edith T. (1968): *The large international firm in developing countries, International Petroleum Industry*, London, George Allen and Unwin.
- PERLMUTTER, Howard (1969): "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, En.-Feb., pp. 9-18.

PÉREZ HERNÁNDEZ, Concepción (2003): "El tráfico de productos petrolíferos en el Archipiélago canario, 1862-1973", *Revista de Estudios Regionales*, 68, pp. 161-186.

PÉREZ YUSTE, Antonio (2004): *La Compañía Telefónica Nacional de España en la dictadura de Primo de Rivera*, tesis doctoral inédita, Madrid, Universidad Politécnica de Madrid.

PÉREZ YUSTE, Antonio (2007): "La creación de la Compañía Telefónica Nacional de España en la Dictadura de Primo de Rivera", *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 29, pp. 95-117

PÉREZ YUSTE, Antonio, y SALAZAR, Magdalena (2003): "La influencia de la ITT en la automatización del sistema telefónico de Madrid" *XVIII Simposium Nacional de la Unión Científica Internacional de Radio*, La Coruña, 10-12 septiembre.

PIORE, Michael, y SABEL, Charles (1990): *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, London, Basic Books.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1954): "Foreign Investments and Income", *Survey of Current Business*, 34, 11, November, pp. 1-12.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1956): "Growth of Foreign Investments in the US and Abroad", *Survey of Current Business*, 36, 8, August, pp. 1-24.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1958): "Private Foreign Investments near \$37 million", *Survey of Current Business*, 38, 9, September, pp. 1-23.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1960): *US Business Investments in Foreign Countries. A Supplement to the Survey of Current Business*, Washington DC, US Department of Commerce.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1962): "Expansion in US Investment Abroad", *Survey of Current Business*, 42, 8, August, pp. 1-25.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1963): "US International Investments", *Survey of Current Business*, 43, 8, August, pp. 1-25.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1964): "Foreign Investments, 1963-64", *Survey of Current Business*, 44, 9, September, pp. 1-32.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1965): "Foreign Investments, 1964-65", *Survey of Current Business*, 45, 9, September, pp. 1-32.

PIZER, Samuel, y CUTLER, Frederick (1966): "Foreign Investments, 1965-66", *Survey of Current Business*, 50, 9, September, pp. 1-30.

PLAZA, Crisanto (1989): "La Compañía Telefónica", *Papeles de Economía Española*, 38, pp. 390-408.

PONS, Jerònia (2002): *Las estrategias de crecimiento de las compañías de seguros en España (1900-1940)*, Documento de Trabajo 2002/1, Madrid, Fundación Empresa Pública.

PORTER, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, London, MacMillan.

PORTERO, Florentino (1989): *Franco aislado, la cuestión española (1945-1950)*, Madrid, Aguilar.

PORTERO, Florentino (2005): "El régimen franquista y Estados Unidos, de enemigos a aliados", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 141-155.

POWELL, Walter W, y DIMAGGIO, Paul J. (1991) (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

PRADOS DE LA ESCOSURA, Leandro (1993): "La pérdida del imperio y sus consecuencias económicas", en PRADOS DE LA ESCOSURA, Leandro, y AMARAL, Samuel (eds.), *La independencia americana: consecuencias económicas*, Madrid, Alianza, pp. 253-300.

PRADOS DE LA ESCOSURA, Leandro (2003): *El progreso económico de España (1850-2000)*, Bilbao, Fundación BBVA.

PRAHALAD, Coimbatore K. y DOZ, Yves L. (1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York, Free Press.

PRAHALAD, C.K., y HAMEL, Gary (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, 3, pp. 79-91.

PUEYO SÁNCHEZ, Javier (2006): "Relaciones interempresariales y consejeros comunes en la banca española del siglo XX", *Investigaciones de historia económica: revista de la Asociación Española de Historia Económica*, 6, pp. 137-170.

PUIG, Núria (1999): "El crecimiento asistido de la industria química en España: Fabricación Nacional de Colorantes y Explosivos (1922-1965)", *Revista de Historia Industrial*, 15, pp. 105-136.

PUIG, Núria (2003a): "Educating Spanish Managers: the United States, Modernizing Networks, and Business Schools in Spain, 1950-1975", en AMDAM, Rolv Peter; KVÅLSHAUGEN, Ragnhild; y LARSEN, Eirinn (eds.), *Inside the Business Schools. The Content of European Business Education*, Oslo, Abstrakt, pp. 58-86.

PUIG, Núria (2003b): *Bayer, Cepsa, Repsol, Puig, Shering y La Seda. Constructores de la química española*, Madrid, Lid.

PUIG, Núria (2004): "The Education of a Foreign Market: J. Walter Thompson in 20th Century Spain", comunicación presentada al *8th EBHA Annual Conference*, Barcelona, Universitat Pompeu Fabra, 16-18 septiembre.

PUIG, Núria (2005): "La ayuda económica de Estados Unidos y la americanización de los empresarios españoles", en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M. Dolores (dirs.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, pp. 181-205.

PUIG, Núria, y ÁLVARO MOYA, Adoración (2002): "Estados Unidos y la modernización de los empresarios españoles, 1950-1975: un estudio preliminar", *Historia del Presente*, 1, pp. 8-29.

PUIG, Núria, y ÁLVARO MOYA, Adoración (2003): "International aid and national entrepreneurship: A comparative analysis of pro-American business networks in Southern Europe, 1950-1975", *Business and Economic History On-Line*, 1 (<http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2003/Puig-Alvaro.pdf>)

PUIG, Núria, y ÁLVARO MOYA, Adoración (2004): "La guerra fría y los empresarios españoles: La articulación de los intereses económicos de Estados Unidos en España, 1950-1975", *Revista de Historia Económica*, 22, 2, pp. 387-424.

PUIG, Núria, y ÁLVARO MOYA, Adoración (2007): "¿Misión imposible? La expropiación de las empresas alemanas en España (1945-1975)", *Investigaciones de Historia Económica*, 7, pp. 101-130.

PUIG, Núria, y CASTRO, Rafael (2009): "Patterns of International Investment in Spain, 1850-2005", *Business History Review*, 83, pp. 505-537.

PUIG, Núria; ÁLVARO, Adoración, y CASTRO, Rafael (2008a): "European Challenges and Opportunities: The Role of Europe in the Internationalization of Spanish Firms", en SCHRÖTER, Harm G. (ed.), *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, Berlín, pp. 269-279.

PUIG, Núria; ÁLVARO, Adoración, y CASTRO, Rafael (2008b): "Introducción histórica. Las empresas multinacionales en España", en RIBERA RAICHES, Francesc (ed.), *Los número uno en España*, Barcelona, Dobleerre, pp. 19-45.

PUIG, Núria, y FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2003): "The Education of Spanish Entrepreneurs and Managers: Madrid and Barcelona Business Schools", *Historica Paedagogica*, 39, 5, pp. 651-672.

PUIG, Núria, y LOSCERTALES, Javier (2001): "Las estrategias de crecimiento de la industria química alemana en España, 1880-1936: Exportación e inversión directa," *Revista de Historia Económica*, 19, 2, pp. 345-82.

PUIG, Núria, y TORRES, Eugenio (2008): *Banco Urquijo. Un Banco con Historia (1918-2008)*, Madrid, Turner.

PUIG ROJAS, Enrique (1967): "Las inversiones americanas en España: análisis global", *Información Comercial Española*, 409, pp. 53-60.

RAMAMURTI, Ravi (2002): "Emerging issues in MNC-host government relations in developing countries", en KOTABE, Masaaki, y AULAKH, Preet S. (eds.), *Emerging Issues in International Business Research*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 99-122.

RANIERI, Ruggero (1998): "Learning from America: The remodelling of Italy's public sector steel industry in the 1950s and 1960s", en KIPPING, Matthias, y BJARNAR, Ove (eds.), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, Routledge, pp. 208-227.

RANIERI, Ruggero (2002): "The Wide Strip Mill in Western Europe: Transferring American Technology", en BARJOT, Dominique Barjot (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, París, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 251-264.

REUS TERCERO, José María (1972): "Análisis de las actividades de un proyecto", en *III Convención Nacional de la Sección Técnica de la Asociación Nacional de Ingenieros Industriales, Seminario I: Desarrollo de un proyecto*, Madrid, Asociación Nacional de Ingenieros Industriales, pp. 1-22.

RIBERA, Francesc (2007): *El traç de l'excel·lència: empreses, emprendedors, dirigents*, Barcelona, Dobleerre.

RICO, César (2005): "La industria de las telecomunicaciones en España. Apuntes sobre el periodo 1924-1998 en el subsector de la telefonía", *Boletín Informativo de Telecomunicación*, abril-mayo, 150, pp. 52-57.

RICO, César (2006): "El comienzo de la industria de las telecomunicaciones en España", en ADANERO, José Luis et al. (eds.), *Crónicas y testimonios de las telecomunicaciones españolas*, Madrid, Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, pp. 495-540.

ROBINSON, Harry J., y BARBER, Bruce B. (1971): *The Role of American Investment in Spain's Development: Partial and preliminary conclusions*, Madrid, Cámara de Comercio Americana en España.

- ROLDÁN, Concha (1998): *Los americanos en Zaragoza. La presencia de las fuerzas aéreas de los Estados Unidos en la base*, Zaragoza, Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza.
- ROLDÁN, Santiago, y GARCÍA DELGADO, José Luis (1974): *La consolidación del capitalismo en España 1914-1920*, Madrid, Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- ROMERO LÓPEZ, José María (1994): "La Telefonía", *Boletín Informativo de Telecomunicación*, pp. 34-36.
- ROMERO, Ana, y SÁNCHEZ RON, José Manuel (2001): *De la JEN al CIEMAT. La energía nuclear en España*, Madrid, Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas.
- ROSÉS, Joan, y SÁNCHEZ ALONSO, Blanca (2003): "Did Spanish Labour Markets Fail? Urban-Rural Wage Gaps in Spain, 1850-1930", comunicación presentada al *VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*, Santiago de Compostela, Universidad de Santiago, 13-16 septiembre.
- ROVIRA, Juan José (1960): "La ayuda estadounidense", en CENTRO DE ESTUDIOS TRIBUTARIOS, *Las inversiones de capital extranjero en España*, vol I, Madrid, AGESA.
- RUBALCABA BERMEJO, Luis, y MAROTO SÁNCHEZ, Andrés (2008): "Claves de la internacionalización de los servicios avanzados a empresas", *Información Comercial Española*, 844, pp. 101-119.
- RUGMAN, Alan, y VERBEKE, Alain (2003): "Multinational Enterprises and Clusters" *Management International Review*, 43, 3, pp. 151-169.
- SÁEZ GARCÍA, Miguel Ángel, y DÍAZ MORLÁN, Pablo (2009): *El puerto del acero. Historia de la siderurgia de Sagunto (1900-1984)*, Madrid, Marcial Pons Historia.
- SÁIZ, Patricio (2005): "Investigación y desarrollo", en CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (coords.), *Estadísticas Históricas de España. Siglos XIX y XX*, Bilbao, Fundación BBVA, pp. 835-871.
- SÁINZ MORENO, Fernando (1965): "Historia de las inversiones extranjeras en España (1814-1959)", *Boletín de Estudios Económicos*, 65, pp. 375-408.
- SALA, Vicente (2003): *Manufacturas del Corcho SA (antiga Miquel & Vincke)*, Girona, Museo del Suro.
- SALA FUMÁS, Vicente (2007): *El siglo de la empresa*, Bilbao, Fundación BBVA.
- SAMPSON, Anthony (1973): *El estado soberano de la ITT*, Madrid, Dopesa.
- SAHAHUA, José Antonio (1999): *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos*, Madrid, CIDEAL.
- SAN ROMÁN LÓPEZ, Elena (1999): *Ejército e industrial. El nacimiento del INI*, Barcelona, Crítica.
- SÁNCHEZ SÁNCHEZ, Esther María (2006): *Rumbo al sur. Francia y la España del desarrollo, 1958- 1969*, Madrid, CSIC.
- SÁNCHEZ SÁNCHEZ, Esther María (en prensa): "La conexión hispano-francesa: intercambios de energía eléctrica y cooperación nuclear, c. 1950-1990", *Recerques*.
- SARDÀ DEXEUS, Joan (1948): *Política monetaria y monetaria y las fluctuaciones de la Economía española en el siglo XIX*, Madrid, Instituto de Economía Sancho de Moncada.

SAUSE, Oliver L. (1957): "Algunos aspectos de los programas de cooperación económica hispano-norteamericanos", *Revista de Economía Política*, Instituto de Estudios Políticos, VIII, 1, pp. 35-45.

SCHNEIDER, Volker (1991): "The Governance of Large Technical Systems: The Case of Telecommunications", en LA PORTE, Tood (ed.), *Social Responses to Large Technical Systems: Control or Anticipation*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, pp. 19-41.

SCHRÖTER, Harm (1996): "Cartelization and decartelization in Europe: 1870-1995: Rise and decline of an economic institution", *Journal of European Economic History*, 25, 1, pp. 129-153.

SCHRÖTER, Harm (2005): *The Americanization of the European Economy. A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht, Springer.

SCHRÖTER, Harm (2008): *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, London, Springer.

SCHWARTZMAN, David (1970): *Oligopoly in the farm machinery industry*, Ottawa, Royal Commission on Farm Machinery.

SCRANTON, Philip (1997): *Enless Novelty. Specialty Production and American Industrialization, 1865-1935*, Princeton, Princeton University Press.

SEGRETO, Luciano (1998): "Sceptics and ungrateful friendo v. Dreaming social engineers: The Italian business community, the Italian government, the United States and the Comitato Nazionale per la Produttività", en GOURVISH, Terry, y TIRATSOO, Nick (eds.), *Missionaires and Managers: American influences on European management education*, Manchester, Manchester University Press, pp. 77-94.

SEGRETO, Luciano (2001): "Europe vs. United States or bellum omnium contra omnes? COCOM, National Economic Interests, Pressure Groups and Politics in East-West Trade in the 1950's and 1960's", comunicación presentada al *5th EBHA Conference*, Oslo, 31 agosto – 1 septiembre (<http://web.bi.no/forskning/ebha2001.nsf/>).

SEGRETO, Luciano (2002): "The impact of the US Productivity Philosophy in Italy after the Second World War", en BARJOT, Dominique (2002a) (ed.): *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, pp. 135-147.

SELZNICK, Philip (1957): *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Berkeley, University of California Press.

SENDAGORTA, Enrique de (1994): *Ingenieros y empresarios*, Bilbao, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Ingenieros de Telecomunicación de Bilbao.

SERNAUTO (1970): *Servicio continuo de previsión de demanda. Participación de las marcas en los mercados de turismos, vehículos industriales y tractores, 1970-72*, Madrid, Sernauto.

SERNAUTO (1970): *Servicio continuo de previsión de demanda. Participación de las marcas en los mercados de turismos, vehículos industriales y tractores, 1970-72*, Madrid, Sernauto.

SERVAN-SCHREIBER, Jean-Jacques (1967): *Le Défi américain*, Paris, Denöel.

SHEARER, Eric B. (1959): "Significado para España de la ayuda económica norteamericana", *Revista de Economía Política*, Instituto de Estudios Políticos, Vol. X (Septiembre-Diciembre), 3, pp. 989-1006.

- SINGER, Hans W. (1995): "An Historical perspective", en HAQ, Mahbub Ul; JOLLY, Richard; STREEN, Paul; y HAQ, Khadija (eds.), *The UN and the Bretton Woods Institutions*, London, MacMillan.
- SMITH, Tony (2000): "New Bottles for New Wine: A Pericentric Framework for the Study of the Cold War", *Diplomatic History*, 24, 4, pp. 567-591.
- SNOWDON, Brian, y VANE, Howard R. (2005): *Modern Macroeconomics. Its Origins, Development and Current State*, Cheltenham, Edward Elgar.
- SOBEL, Robert (2000): *ITT: The Management of Opportunity*, Washington, Beard Books.
- SOLYMAR, Laszlo (1999): *Getting the Message. A history of communications*, Oxford, Oxford University Press.
- SOLOW, Robert (1956): "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, 70, pp. 65-94.
- SOLOW, Robert (1957): "Technical Change and the Aggregate Production Function", *Review of Economics and Statistics*, 39, pp. 312-20.
- SOTO CARMONA, Álvaro (1998): "El poder sindical en España (1888-1936)", en ARENAS, Carlos; FLORENCIO, Antonio; y MARTÍNEZ RUIZ, José Ignacio (eds.), *Mercado y organización del trabajo en España (siglos XIX y XX)*, Sevilla, Atril, pp. 489-506.
- SOTO CARMONA, Álvaro (2003): "Rupturas y continuidades en las relaciones laborales del primer franquismo, 1938-1958", en BARCIELA, Carlos (ed.), *Autarquía y mercado negro. El fracaso económico del primer franquismo, 1939-1959*, Barcelona, Crítica, pp. 217-245.
- STANDFORD RESEARCH INSTITUTE (1972): *American investments in Spain (comprising a report by Standford Research Institute on The role of American Investments in Spain's Development and an opinion survey by Data S.A.)*, Barcelona, Cámara de Comercio Americana en España.
- STAPLES, Amy L. (2006): *The Birth of Development. How the World Bank, Food and Agriculture Organization, and World Health Organization Changed the World, 1945-1965*, Kent, The Kent State University Press.
- STEAD, William (1972 [1902]): *The Americanization of the World*, New York, Garland.
- STOIAN, Carmen, y FILIPPAIOS, Fragkiskos (2008): "Dunning's eclectic paradigm: a holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of Analysing the Determinants of FDI. Evidence from International Greek Investments", *International Business Review*, 17, 3, pp. 349-367.
- STOPFORD, John M., y WELLS, Louis T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York, Basic Books.
- STRACHAN, H. (1976): *Family and Other Business Groups in Economic Development: The Case of Nicaragua*, New York, Praeger.
- STRANDSKOV, Jesper, y PEDER, Kurt (2008): "Foreign direct investment into Denmark before 1939: Patterns and Scandinavian contrasts", *Business History*, 50, 5, pp. 619-644.
- TACCONI, Sandro (1955): "Acuerdos y convenios de España con los Estados Unidos de América", *De Economía*, VIII, 37-38, pp. 601-635.

TAFUNELL, Xavier (1998): "Los beneficios empresariales en España, 1880-1981: estimación de un índice anual del excedente de la gran empresa", *Revista de Historia Económica*, 16, 3, pp. 707-745.

TAMAMES, Ramón (1977): *La oligarquía financiera en España*, Barcelona, Planeta.

TASCÓN, Julio (2002): "Inversiones y empresas norteamericanas en España, 1929-1964", comunicación presentada al seminario *La americanización en España: 50 años de influencia económica y social*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, septiembre.

TASCÓN, Julio (2003): "Capital internacional antes de la "internacionalización del capital" en España, 1936-1959", en SÁNCHEZ, Glicerio, y TASCÓN, Julio (eds.), *Los empresarios de Franco. Política y economía en España, 1936-1957*, Barcelona, Crítica, pp. 281-306.

TASCÓN, Julio (2005): "La red yanqui desde los años treinta hasta los años del milagro", en TASCÓN, Julio (ed.), *Redes de empresas en España. Una perspectiva teórica, histórica y global*, Madrid, Lid, pp. 137-154.

TASCÓN, Julio (2008) (ed.): *La inversión extranjera en España*, Madrid, Minerva.

TASCÓN, Julio, y CARRERAS, Albert (2001): "Investissements étrangers et intérêts suisses en Espagne (1936-1946)", en CERRUTTI, Mauro; GUERX, Sébastien, y HUBER, Peter (eds.), *La Suisse et l'Espagne. De la République à Franco (1936-1946)*, Lausanne, Antipodes, pp. 463-481.

TECNATOM (2007): *Tecnatom, 1957-2007: medio siglo de tecnología nuclear en España*, Madrid, Divulga.

TEDDE DE LORCA, Pedro (1974): "La banca privada española durante la Restauración (1974-1914)", en SCHWARTZ, Pedro (dir.), *La banca española en la Restauración*, Madrid, Servicios de Estudios del Banco de España.

TEDDE DE LORCA, Pedro (1978): "Las compañías ferroviarias en España (1855-1935)", en ARTOLA, Miguel (dir.), *Los ferrocarriles en España. 1844-1943*, Madrid, Banco de España, pp. 9-354.

TEECE, David (2009): *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford, Oxford University Press.

TEECE, David; PISANO, Gary, y SHUEN, Amy (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533.

TELEFÓNICA (1999): *1924-1999. Setenta y cinco años*, Madrid, Telefónica.

TELEFÓNICA TRANSMISIÓN DE DATOS (1998): *25 años de la transmisión de datos*, Madrid, Fundesco.

TENA, Antonio (2005): "Sector exterior", en CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (coords.), *Estadísticas Históricas de España. Siglos XIX y XX*, Bilbao, Fundación BBVA, pp. 573-643.

TERMIS SOTO, Alfonso (2005): *Renunciando a todo. El régimen franquista y los Estados Unidos desde 1945 hasta 1963*, Madrid, Marcial Pons.

TETSUO, Abo (1991 [1982/83]): "ITT's International Business Activities, 1920-40: The Remarkable Advance and Setback of a "Pure International Utility Company", en WILKINS, Mira (ed.), *The growth of multinationals*, Aldershot, Hants, Elgar pp. 512-536.

- THWAITE, Benjamin H. (1902): *The American Invasion; or England's Commercial Danger*, Wilmington, Hugh MacRAe & Co.
- TOMLINSON, James, y TIRATSOO, Nick (1998): "Americanisation beyond the mass production paradigm. The case of British industry, en KIPPING, Matthias y BJARVAR, Ove (eds.), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, New York, Routledge, pp. 115-132.
- TORAL, Pablo (2001): *The Reconquest of the New World: Multinational enterprises and Spain's direct investment in Latin America*, Aldershot, Ashgate.
- TORRENTE FORTUÑO, José Antonio (1991): *Bolsistas, banqueros y periodistas: 150 semblanzas convividas*, Madrid, Industrias Gráficas de España.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio (2000) (dir.): *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, Lid.
- TORRES VILANUEVA, Eugenio (2003a): "Comportamientos empresariales en una economía intervenida: España, 1936-1957", en SÁNCHEZ, Glicerio, y TASCÓN, Julio (eds.), *Los empresarios de Franco. Política y economía en España, 1936-1957*, Barcelona, Crítica, pp. 199-224.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio (2003b): "La empresa privada en la autarquía, 1939-1959. Iniciativa pública versus iniciativa privada", en BARCIELA, Carlos (ed.), *Autarquía y mercado negro. El fracaso económico del primer franquismo, 1939-1959*, Barcelona, Crítica, pp. 169-216.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio (2006): "Los empresarios españoles durante la guerra civil", en MARTÍN ACEÑA, Pablo y MARTÍNEZ RUIZ, Elena (eds.), *La economía de la guerra civil*, Madrid, Marcial Pons, pp. 431-460.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio (2009a): "La internacionalización de dos grandes empresas constructoras españolas: FCC y Dragados (c. 1960-1996)", *Revista de Historia Industrial*, 40, pp. 155-187.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio (2009b): "Las grandes empresas constructoras españolas. Crecimiento e internacionalización en la segunda mitad del siglo XX", *Información Comercial Española*, 849, pp. 113-127.
- TORTELLA, Teresa (2000): *Una guía de fuentes sobre inversiones extranjeras en España (1780-1914)*, Madrid, Banco de España.
- TORTELLA, Teresa (2008): "La inversión extranjera a través del Archivo del Banco de España (1916-1966)", en TASCÓN, Julio (ed.), *La inversión extranjera en España*, Madrid, Minerva, pp. 49-84.
- TORTELLA, Gabriel (1973): *Los orígenes del capitalismo en España. Banca, industria y ferrocarriles, 1829-1874*, Madrid, Tecnos.
- TORTELLA, Gabriel (2008): "El capital extranjero en la formación del capitalismo español", en TASCÓN, Julio (ed.), *La inversión extranjera en España*, Madrid, Minerva, pp. 31-48.
- TORTELLA, Gabriel; BALLESTEROS, Alfonso y DÍAZ, José Luis (2003): *Del monopolio al libre mercado. La historia de la industria petrolera española*, Madrid, Lid.

TOUCHELAY, Beatrice (2002): "L'Etat, l'INSEE, le CNPF et l'américanisation entre 1945 et 1961", en BARJOT, Dominique, y RÉVEILLARD, Christophe (eds.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au XX siècle*, París, Presses de "Université de Paris-Sorbonne, pp. 227-251.

TRAVESI, Andrés (1969): *La empresa española*, Madrid, APD.

TREFILERÍAS QUIJANO (1998): *125 Aniversario de Trefilerías Quijano, S.A. (1873-1998)*, Santander, Cámara de Comercio de Cantabria.

UEDA, Vanda (2002): "¡Dígame" El trabajo de las telefonistas en las centrales telefónicas: un estudio comparado", *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, VI, 119, 94 (<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-94.htm>).

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (1989): *Transnational Corporations in the Construction and Design Engineering Industry*, New York, United Nations Centre on Transnational Corporations, United Nations.

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (1996): *World Investment Report 1995: Transnational Corporations and Competitiveness. An Overview*, New York and Geneva, United Nations.

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (1999): *World Investment Report 1999: FDI and the Challenge of Development*, New York and Geneva, United Nations.

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (2002): *The Tradability of Consulting Services and its Implications for developing countries*, New York, United Nations.

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (2008): *World Investment Report. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, New York and Geneva, United Nations.

UNITED NATIONS (1960): *Economic Survey of Europe in 1959*, New York and Geneva, United Nations.

UNITED NATIONS (1999): *World Investment Report. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, New York, United Nations.

UNITED NATIONS (2005): *Economic Development in Africa: Rethinking the Role of Foreign Direct Investment*, New York, United Nations.

US DEPARTMENT OF COMMERCE (1953): *Direct Private Foreign Investments of the United States. Census of 1950*, Washington DC, Office of Business Economics.

US DEPARTMENT OF COMMERCE (1966): *US Direct Investments Abroad: final data. A supplement to the Survey of Current Business*, Washington DC, Bureau of Economic Analysis.

US DEPARTMENT OF COMMERCE (1986): *US Direct Investment Abroad: Balance of Payments and Direct Investment Position Estimates, 1977-81*, Washington D.C., US Government Printing Office.

US TREASURY DEPARTMENT (1947): *Census of American-Owned Assets in Foreign Countries*, US Treasury Department, Office of the Secretary, Washington DC.

ÜSDIKEN, Behlül (2003): "Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey", en AMDAM, Rolv Peter; KVÅLSHAUGEN, Ragnhild; y LARSEN, Eirinn (eds.), *Inside the Business Schools. The Content of European Business Education*, Oslo, Abstrakt, pp. 87-109.

- VACA DE OSMA, José Antonio (1991): *La larga guerra de Francisco Franco*, Madrid, Rialp.
- VALDALISO, Jesús M. (2002): "Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX: los negocios de la familia Aznar (c. 1937-1983)", *Revista de Historia Económica*, 20, 3, pp. 577-624.
- VALDALISO, Jesús M. (2004): "Grupos empresariales y relaciones banca-industria en España durante el franquismo: una aproximación microeconómica", *Información Comercial Española*, 812, pp. 163-178.
- VALDALISO, Jesús María, y LÓPEZ, Santiago (2000): *Historia Económica de la Empresa*, Madrid, Síntesis.
- VANDERLIP, Frank (1976 [1902]): *The American "commercial invasion" of Europe*, New York, Arno Press.
- VAN ROOIJ, Arjan, y HOMBURG, Ernst (2002): *Building the Plant. A History of Engineering Contracting in the Netherlands*, Eindhoven/Zutphen, Stichting Historie der Techniek/Walburg Press.
- VAN ROOIJ, Arjan (2004): *Building plants. Markets for Technology and Internal Capabilities in DSM's Fertiliser Business, 1925–1970*, Aksant, Amsterdam.
- VARELA PARACHE, Francisco, y Rodríguez de Pablo (1974): "Las inversiones extranjeras en España: 1959-1974. Una vía al desarrollo", *Información Comercial Española*, 493, pp. 13-20.
- VAUPEL, James, y CURHAN, Joan P. (1969): *The making of multinational Enterprise: A sourcebook of tables based on a study of 187 major U.S. manufacturing corporations*, Boston, Harvard University Press.
- VAUPEL, James, y CURHAN, Joan P. (1973): *The world's multinational enterprises: A sourcebook of tables based on a study of the largest US and non-US manufacturing corporations*, Boston, Harvard University Press.
- VELARDE FUERTES, Juan (1975): "Las inversiones privadas extranjeras en España en el periodo 1960-1970", *Boletín de Estudios Económicos*, 30, 96, pp. 911-930.
- VENTURA GARCÉS (1975): *Régimen jurídico de las inversiones extranjeras en España*, Barcelona, Polígrafa.
- VERNON, Raymond (1966): "International investment and international trade in the product cycle." *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.
- VERNON, Raymond (1971): *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises*, New York, Basic Books.
- VIDAL, Javier (2005): *Cien empresarios valencianos*, Madrid, Lid.
- VILLENA VELARDE, Juan Luis de la (1971): *Régimen jurídico-administrativo del servicio público telefónico*, Madrid, Instituto de Estudios Administrativos.
- VIÑAS, Ángel (1981a): *Los pactos secretos de Franco con Estados Unidos: bases, ayuda económica, recortes de soberanía*, Barcelona, Grijalbo.
- VIÑAS, Ángel (1981b): "La primera ayuda económica norteamericana a España", en MINISTERIO DE COMERCIO (comp.), *Lecturas de economía española e internacional, Homenaje al 50 aniversario del cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado*, Madrid, Ministerio de Comercio, pp. 49-90.

VIÑAS, Ángel (1984): *Guerra, dinero y dictadura. Ayuda fascista y autarquía en la España de Franco*, Madrid, Crítica.

VIÑAS, Ángel (2001): *La Alemania nazi y el 18 de julio*, Madrid, Alianza.

VIÑAS, Ángel (2003): *En las garras del águila. Los pactos con Estados Unidos, de Francisco Franco a Felipe González (1945-1995)*, Barcelona, Crítica.

VIRÓS I PUJOLÀ, Lluís (2007): *La difusió de noves tècniques d'organització del treball en la indústria dels anys 60. El cas del districte industrial de Manresa*, trabajo de investigación de Máster del doctorado interuniversitario en historia e instituciones económicas (UB/UAB), Bellaterra, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.

WELLS, Wyatt (2003): *American Capitalism, 1945-2000. Continuity and Change from Mass Production to the Information Society*, Chicago, Ivan R. Dee.

WENDEL, Charles H. (1994): *Great Farm Tractors*, London, Bison Group.

WHICHARD, Obie G., y SHEA, Michael A. (1985): "1982 Benchmark survey of US Direct Investment Abroad", *Survey of Current Business*, 57, 8, December, pp. 37-57.

WHITLEY, Richard (1992a): *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, London, Sage.

WHITLEY, Richard (1992b) (ed.): *European Business Systems in Europe: Firms and Markets in their National Contexts*, London, Sage.

WHITLEY, Richard (1999): *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford, Oxford University Press.

WHITLEY, Richard (2007): *Business Systems and Organizational Capabilities. The Institutional Structuring of Competitive Competences*, Oxford, Oxford University Press.

WILKINS, Mira (1970): *The Emergence of Multinational Enterprise*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

WILKINS, Mira (1974): *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge, Harvard University Press.

WILKINS, Mira (1988): "The Free-Standing Company, 1870-1914: An Important Type of British Foreign Direct Investment", *Economic History Review*, 16, 2, pp. 259-285.

WILKINS, Mira, y SCHRÖTER, Harm (1998) (eds.): *The Free-Standing Company in the World Economy, 1830-1996*, Oxford, Oxford University Press.

WILLIAMS, Francis (1962): *The American Invasion*, London, Anthony Blond.

WILLIAMSON, Olivier E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Institutions. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, The Free Press.

WILSON, John Donal (1986): *The Chase: The Chase Manhattan Bank, NA, 1945-1985*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

YOUNG, Arthur N. (1920): *Spanish Finance and Trade*, Department of Commerce, Special Agents Series No. 202, Washington DC, Department of Commerce.

ZAHEER, Srilata (1995): "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, 38, 2, pp. 341-363.

ZAJAC, Edward E. (1990): "Technological Winds of Creation and Destruction in Telecommunications: A Case Study", en HEERTJE, Arnold, y PERLMAN, Mark (eds.), *Evolving Technology and Market Structure. Studies in Schumpeterian Economics*, Michigan, University of Michigan Press, pp. 247-262.

ZEITLIN, Jonathan (1997): "Between flexibility and mass production: strategic ambiguity and selective adaptation in the British engineering industry, 1830-1914", en SABEL, Charles F., y ZEITLIN, Jonathan (eds.), *A World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 241-272.

ZEITLIN, Jonathan y HERRIGEL, Gary (2000) (eds.): *Americanization and its limits. Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press.

ZETTLER, Joseph A., y CUTLER, Frederick (1952): "United States Direct Investments in Foreign Countries", *Survey of Current Business*, 32, 12, December, pp. 7-20.

ZOLLER, A.J. y NAUMANN, W.P. (1943): *The Outlook for Investments in Foreign Countries. A Special Study*, New York, Standard & Poor's Corporation.

ZUNZ, Olivier (1998): *Why the American Century*, Chicago, University of Chicago Press.

